

NEZI TEREZINHA KOROBINSKI PEREIRA

10,0 (Dez)
m
✱

SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista
Curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mirian Palmeira

CURITIBA

2004

DEDICATÓRIA

A Deus, aos meus pais e irmãos, ao meu
esposo Márcio e em especial meus filhos:
Marcelo e sua noiva Danielle, Lis Andréa
e seu esposo Danyel e Graciele. E
também aos verdadeiros amigos...
Companheiros de todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Mirian Palmeira, por sua preciosa orientação e colaboração para a realização deste trabalho;

Aos demais professores do Curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná; e a todos os amigos;

Aos colegas de trabalho, que acompanharam desde o início mais esta jornada de estudo;

À minha família que sempre me incentivou e sempre se preocupou com meu bem-estar e a conclusão deste.

“O temor do Senhor é o principio da sabedoria” (Salmos 111:10)

PEREIRA, Nezi Terezinha Korobinski. **Satisfação/Insatisfação em serviços bancários**. 2004. 109 fls. Monografia (Especialização) MBA – Gestão Empresarial Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

RESUMO

Investiga a satisfação/insatisfação em serviços bancários pelos usuários dos serviços de uma determinada agência bancária, num dos bairros da cidade de Curitiba. Aborda o quanto o setor de prestação de serviços desempenha papel de um dos líderes da nova onda de expansão econômica e tornou-se peça fundamental no processo de crescimento global. Aborda a Qualidade Total como: “modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso a longo prazo, pela satisfação do cliente e pelos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade. Constata quais os itens onde os clientes desta agência se sentem satisfeito ou insatisfeito e também o quanto os itens são importantes para estes clientes quando procuram esta ou outra agência bancária. Mostra que o mercado de serviços tem sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos. Conclui apresentando uma proposta a ser analisada pelos dirigentes das agências bancárias quanto à forma de obter altos índices de satisfação pelos serviços prestados/oferecidos aos usuários, substituindo ou modificando o atual método que as agências aplicam em suas pesquisas de satisfação junto aos clientes.

Palavras-chave: Satisfação; Insatisfação; Produtos; Serviços; Qualidade Total.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 PROBLEMA	11
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivo Geral	11
1.3 Objetivos Específicos	12
1.4 Metodologia	12
2 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	13
2.1 Serviços	13
2.2 Produtos	17
3 HISTÓRICO DA QUALIDADE TOTAL	19
3.1 Novo panorama	20
4 O QUE É QUALIDADE EM SERVIÇOS	23
5 COMO SE MEDE A QUALIDADE EM SERVIÇOS	28
5.1 Por que implementar a Qualidade Total?	32
5.2 Como implementar a Qualidade Total	34
5.3 Estágios do Processo Evolutivo na Busca da Qualidade	39
5.4 A Linha de Frente	42
5.5 A Janela do Cliente	44
5.6 Ouça o Seu Cliente	47
5.7 Por que um Cliente reclama?	49
6 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR	54
6.1 Principais disposições do Código de Defesa do Consumidor	55
7 ATENDIMENTO TELEFÔNICO	58
8 SERVIÇO BANCÁRIO NO BRASIL	61
8.1 Vantagem competitiva do Serviço Bancário	63
8.2 Relação Entre Clientes e Bancos	65
8.3 Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários	68
8.4 Perfil do Curitibano versus o Sistema Bancário	69
8.5 Atendimento Bancário e Filas	71
9 O SERVIÇO PÚBLICO	80
9.1 Política de Qualidade no Banco do Brasil	82
9.2 Quadro Funcional da Agência Pesquisada	85
9.3 Pesquisa junto aos Clientes da Agência	85
10 ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS	99
ANEXOS	104

INTRODUÇÃO

A atividade de serviços, na última década, tem se tornado um elemento dominante na economia dos principais países industrializados. No Brasil, a proporção da participação da atividade de serviços em nossa economia é igualmente relevante. No último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1999), constatou-se que esta atividade contribuiu com aproximadamente 60%¹ do Produto Interno Bruto (PIB). Essa participação no PIB, no entanto, desconsidera os serviços oferecidos pelas indústrias, o que demonstra que a atividade é ainda mais relevante.

O setor de serviços, na segunda metade do século XX, cresceu em participação e importância em todos os países industrializados. Paralelamente, aumenta-se a cada dia a atenção dada à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes, o que tem mobilizado a ação de muitos gerentes de organizações voltadas para os serviços. Muito foi feito para melhorar a qualidade e a satisfação dos clientes durante os anos 80 e 90, entretanto serviços considerados medíocres ainda são fatos observados em todo o mundo (HAKSEVER, 2000).

Freqüentemente, ouvimos citações que consideram a “qualidade”, a “satisfação dos clientes” e a “identificação do que constitui valor para os clientes” como os principais pontos a serem observados na construção do “sucesso” das empresas que operam em serviços. No entanto, ao contrário das atividades industriais, encontramos um elemento complicador de grande relevância na garantia da qualidade e da satisfação dos clientes. Esse elemento reside nas expectativas –

algo tão difícil de ser mensurado, tão subjetivo e variável e, ao mesmo tempo, fundamental para entendermos e buscarmos a satisfação dos clientes.

Uma característica essencial e distintiva da sociedade pós-industrial, nos dias de hoje, é a ênfase dada à prestação de serviços, que está presente de forma cada vez mais significativa na vida econômica social e no entretenimento das pessoas. O setor de prestação de serviços desempenha o papel de um dos líderes da nova onda de expansão econômica e tornou-se peça fundamental no processo de crescimento global. Essa atividade econômica proporciona, atualmente, ocupação para uma parcela cada vez maior da população mundial. Com isso, a estrutura industrial da sociedade vem mudando aceleradamente nas últimas décadas. Um terço da população rural já está no setor de serviços e, nas áreas urbanas, esse índice ultrapassa 50% (ANTILLA, 1994).

Vive-se, assim, a uma emergência fenomenal da economia baseada na prestação de serviços, que já representa, atualmente, 70% do produto nacional dos Estados Unidos, e espera-se que seja responsável por 90% de todos os empregos a serem gerados nos próximos dez anos (KOTLER, 1994).

As implicações da mudança de uma economia suportada pela produção industrial para uma economia baseada na prestação de serviços são surpreendentes. Ganha destaque, nesse novo cenário, a ênfase em qualidade que, embora seja importante no setor industrial, é ainda mais relevante no setor de serviços, fazendo com que surja, assim, a necessidade de as empresas desenvolverem um entendimento apurado sobre qualidade na prestação de serviços, buscando alcançar a satisfação dos clientes, conscientes de que assim procedendo terão possibilidades maiores de obterem bons resultados no curto e no longo prazo.

Direcionar a empresa para a satisfação do cliente significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. Portanto, devem-se conhecer os valores que contam mais para ele em relação ao produto oferecido. Os valores mais importantes para o cliente, aqueles que proporcionam maior satisfação, serão elementos orientadores da estratégia da empresa, tanto para atuar no ambiente externo, como para organizar sua estrutura interna.

Atualmente o termo satisfação está muito difundido em todos os segmentos de nossa sociedade, de uma maneira cada vez mais homogênea, as organizações estão promovendo mudanças no intuito de atender cada vez melhor seu cliente. Partindo do “ditado popular” que “O Cliente Sempre tem Razão” a concorrência procura demonstrar primeiramente a qualidade de atendimento aos seus clientes e, em seguida, a qualidade de seus produtos. Por outro lado, com todas essas regalias oferecidas pelo mercado, os clientes tornaram-se mais exigentes em relação à prestação de serviços e qualidade dos produtos oferecidos.

Desde meados da década de 90, mais particularmente após as eleições de 1994, o setor bancário nacional pôde ser considerado como um dos que mais se beneficiou da política adotada pelo governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, e pela mudança de modelo econômico do final do século passado, no qual o país saiu de uma economia fechada para uma economia estruturada e competitiva.

Segundo Alves Filho (1999): “o Brasil possui o maior, o mais completo e o mais sofisticado sistema financeiro da América Latina e um dos maiores do mundo”. Atualmente, após várias fusões e incorporações, o sistema financeiro conta cada vez mais com um número menor de bancos dominando esse mercado que é altamente competitivo. Nesse mercado, podemos destacar o

crescimento muito rápido dos bancos privados como Bradesco, Itaú, Unibanco e o Banco Espanhol Santander. Esses bancos, nos últimos anos, vêm travando verdadeiras batalhas em leilões para a aquisição de bancos menores para com isso aumentar seu espaço no mercado.

Atualmente os bancos de um modo geral estão se atualizando cada vez mais com o que há de mais moderno na área tecnológica, no intuito de atender melhor os seus clientes, com isso é gerado um aumento na competitividade entre os mesmos, o que, em tese, acaba por favorecer, em termos de serviços e atendimento, os clientes. Afinal, em um meio acirradamente competitivo, a busca em atrair e manter clientes deve ser objetivo primordial de qualquer instituição bancária. Aliado ao crescimento competitivo das instituições bancárias e a modernização de seus processos, temos claro que, o diferencial entre as instituições, reside na qualidade de atendimento destinado a cada um de seus clientes, visto que os produtos oferecidos a eles são praticamente os mesmos em todas elas.

Assim como os bancos fazem parte de um segmento da economia, existem outros que compõem as diversas atividades existentes. Segundo o IBGE (1999), a classificação, no Brasil, para os setores da economia são: primário, secundário e terciário.

De acordo com Lacombe (2004):

- **Setor primário:** é aquele que engloba os ramos de atividades econômicas relacionadas às atividades extrativas vegetais e minerais, à pesca, à agricultura e à pecuária.
- **Setor secundário:** é aquele que engloba os ramos de atividades econômicas relacionadas às indústrias que processam matérias-primas e as transformar em produtos intermediários ou de consumo final, inclusive a construção civil e a geração, transformação e distribuição de energia.
- **Setor terciário:** é aquele que engloba os ramos de atividades econômicas relacionados aos serviços financeiros, comerciais,

educacionais, de saúde, de transportes, telecomunicações, fornecimento de água, coleta de esgotos e administração pública.

O mercado de serviços tem sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos. Estes fatores têm forçado as empresas deste mercado, mais especificadamente a dos bancos nacionais, a uma busca mais acirrada por informações sobre preferências, necessidades e expectativas de seus clientes. Informações, aliás, que permitam um melhor conhecimento sobre esta clientela e, ao mesmo tempo, orientem seus dirigentes nos processos de decisão.

1 PROBLEMA

Na percepção dos clientes, quais os fatores determinantes de alta e baixa qualidade de atendimento na agência Champagnat do Banco do Brasil?

1.1 Justificativa

Conforme avaliação de satisfação elaborada pelo Banco do Brasil, a agência Champagnat vem apresentando índice de satisfação dos cliente abaixo da média do Estado. Tendo em vista os resultados e as lacunas existentes no instrumento utilizado, faz-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa que avalie, na opinião dos clientes, os fatores determinantes para a alta ou baixa qualidade do atendimento neste contexto.

1.2 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos clientes em relação aos fatores que atribuem alta e baixa qualidade de atendimento prestado na agência Champagnat do Banco do Brasil.

1.3 Objetivos Específicos:

Identificar os fatores indicadores de alta qualidade no atendimento relevantes para os clientes;

Identificar os fatores indicadores de baixa qualidade no atendimento relevantes para os clientes;

Elaborar sugestões visando melhoria da satisfação dos clientes na agência em estudo.

1.4 Metodologia

Revisão bibliográfica sobre o tema;

Elaboração de questionário de avaliação de satisfação/insatisfação na realidade da agência bancária estudada;

Delimitação da população alvo da pesquisa e critérios de amostragem e aplicação do questionário;

Tratamento estatístico dos dados do questionário;

Comparação dos instrumentos e dos resultados de avaliação próprios da organização estudada e do questionário elaborado para a pesquisa em questão;

Análise dos resultados, utilizando teorias sobre satisfação/insatisfação dos clientes.

2 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS E PRODUTOS

2.1 Serviços

A palavra "SERVIÇO" tem significados diversos. Os dicionários Aulete (1964) e Holanda (1995), registram variadas acepções desse substantivo masculino que merecem ser transcrita. Segundo eles, um serviço pode ser:

Ato ou efeito de servir; Exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício; desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão; duração desse desempenho; celebração de atos religiosos; estado de quem serve por salário; serventia; obséquio ou favor; percentagem de uma conta de hotel ou restaurante, destinada à gratificação ao pessoal; modo de servir; conjunto de peças de louça, prata ou outro material, que servem para um jantar, um chá, etc.; aparelho; as iguarias que se servem numa recepção ou reunião, entre outras.

Na realidade, tudo é serviço. Tanto quanto bens ou mercadorias, os serviços são produtos ofertados no sentido de satisfazer necessidades do mercado. Mesmo a empresa, seja ela de que tipo for, é um serviço criado especificamente para satisfazer a uma determinada necessidade do cliente.

Os serviços estão presentes na vida do homem desde os primórdios da vida social, mas "foram precisos milênios para que homens públicos, economistas, administradores e a sociedade em geral passassem a reconhecer razoavelmente a importância dos serviços" (URDAN, 1993).

Para Kotler (1994), serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico".

Atualmente, segundo Mckenna (1997), a fronteira entre bens e serviços está sumindo bem rapidamente, pois tanto empresas manufatureiras como de serviços estão preocupadas com o desenvolvimento da “fidelização”, ou seja, com a manutenção de relações de fidelidade com o cliente, passando assim a combinar a entrega de bens com serviços facilitadores ou vice versa.

Anteriormente havia distinções bem mais rígidas na definição de empresas, conforme a sua produção. Hoje, segundo conceitos técnicos adotados pela maioria dos autores contemporâneos, os “produtos” de uma organização são representados por quaisquer *bens, serviços ou métodos* por ela produzidos que podem ser facilmente combinados entre si, visando uma diferenciação.

Fischer (1998) considera que “tratar bem o cliente” não significa apenas usar de cortesia para com ele, mas sim significa buscar a conquista de sua confiança, respeitando seus direitos e apresentando vantagens reais que diferenciem definitiva e continuamente a empresa de sua concorrência.

Os serviços possuem algumas características básicas - intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade - que permitem melhor compreendê-los e que devem ser levados em consideração pelas empresas, ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado (KOTLER, 1994).

- **Intangibilidade:** os serviços são essencialmente performances e “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”. É por causa da intangibilidade dos serviços que as empresas encontram dificuldades de entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade dos mesmos.
- **Heterogeneidade:** os serviços têm características de heterogeneidade porque a sua performance sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. Assim, considerando os serviços altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados, Kotler (1994), aconselha três atitudes para as empresas solucionarem este problema:

- investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bens ;
- serviços padronizar o processo de prestação de serviços por toda a organização
- monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.
- **Inseparabilidade:** outra característica peculiar dos serviços, em relação aos produtos físicos, é a inseparabilidade, isto é, os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. Esta característica, associada ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo – simultaneidade, faz com que, nos serviços em que o cliente esteja presente, haja uma interação entre cliente e prestador de serviços, de modo que o cliente também passa a fazer parte do serviço e, conseqüentemente, a interferir em sua qualidade.
- **Perecibilidade:** a última das quatro características marcantes dos serviços é a perecibilidade. Os serviços são perecíveis, porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Isto pode representar um sério problema para a empresa prestadora quando a demanda é flutuante, como acontece nas empresas que lidam com serviços de demanda cíclica, sazonal ou irregular. Montam-se uma estrutura capaz de suportar os picos da demanda, naturalmente terão capacidade ociosa (e custos mais elevados) nos momentos em que a demanda estiver mais baixa. Se, por outro lado, decidem montar uma estrutura para atender ao mínimo necessário, prestarão serviços precários quando a demanda estiver mais elevada. Assim, ao montarem sua estrutura, devem levar em consideração as flutuações e adotar estratégias flexíveis e adequadas para enfrentar cada situação.

O setor produtor de serviços vem assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países. Crescem, portanto, o interesse e a demanda pelas estatísticas de serviços, tradicionalmente mais precárias e rarefeitas do que as do segmento produtor de bens (IBGE - Pesquisa Anual do Serviços/99).

Este setor está diretamente ligado à qualidade, pois ao contrário de um produto vendido que é possível ser trocado, o serviço é um bem intangível e sua qualidade pode se avaliada no ato de sua realização, sendo assim, apesar de existir padrões para que os serviços sejam realizados, uma execução de um determinado

serviço corre o risco de não ser exatamente igual a que foi realizada anteriormente, o que não ocorre com frequência na fabricação de um produto.

Para Giansesi e Corrêa (1994):

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade podem ser demonstrada, por um lado, pela exposição ao que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial vem experimentando.

Existem alguns fatores que colaboram com o aumento da demanda na área de serviços, que são eles:

- Necessidade de uma melhor qualidade de vida;
- Maior tempo de lazer para as pessoas;
- Processo de urbanização, tornando indispensáveis alguns serviços (como segurança, áreas de lazer, culturais);
- Mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Mudanças demográficas que colaboram para um aumento na quantidade de idosos e/ou crianças que passam a consumir uma maior variedade de serviços;
- Mudanças tecnológicas (como por exemplo, o avanço nos computadores e telecomunicações) que vem aumentando a qualidade dos serviços prestados e até mesmo que novos serviços sejam criados.

Um diferencial competitivo de uma empresa do setor de prestação de serviços é disponibilizar a seus clientes serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos, com isso a tendência é que a mesma conquiste cada dia mais mercado em relação à concorrência.

2.2 Produtos

Kotler (1994) afirma que: “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para a sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”.

O produto deve proporcionar utilidade e, quanto maior for esta utilidade, maior a chance de ser escolhido entre as alternativas existentes. Nesse sentido, os produtos proporcionam utilidade de tempo, de forma, de lugar, e de posse, o que significa dizer que aspectos como a época que estará disponível no ponto de venda, as suas características e atributos, os locais que poderão ser adquiridos e a satisfação de sua posse são atores que determinam sua utilidade total.

Um produto ou oferta pode consistir de três componentes principais: bens físicos, serviços ou idéias. A importância dos produtos físicos focaliza-se na obtenção dos serviços que proporcionam, sendo que os serviços são também fornecidos por outros veículos, tais como pessoas, locais, atividades, organizações e idéias.

Segundo Kotler (1998): “produto é qualquer coisa que possa ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a uma necessidade ou desejo”.

Portanto, um produto é muito mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem às suas necessidades.

Bens	Serviços	Comentários
Tangíveis	Intangíveis	Uma amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao Cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos "custos de produção". Até mesmo porque a "Qualidade do serviço" é uma questão altamente subjetiva.
Armazenáveis	Perecíveis	O serviço é prestado usualmente no local em que o Cliente se encontra, e por pessoas que pouco ou nada tiveram a ver com sua concepção original e são supervisionadas à distância.
Transportáveis	Instantâneos	Um serviço, na sua versão final é "produzido" no mesmo instante em que é fornecido ao Cliente. Fornecedores dos Serviços (é que) são transportáveis.
Compra imediata, possível uso posterior	Compra imediata, uso imediato	Não á como pedir a terceiros para repassarem um serviço já prestado, ou mesmo chamá-lo de volta, para reparos.
Impessoal	Pessoal	Salvo em caso de automatização total, serviços possuem em componente social determinante. E quando maior o número de Fornecedores do Serviço com que o Cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito.

Diferenças entre Bens e Serviços

Fonte: Lobos (1993:22)

3 HISTORICO DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade Total é uma filosofia de gestão empresarial presente, hoje, nos quatro cantos do planeta: do Japão aos Estados Unidos, da Europa aos chamados Tigres Asiáticos, da China ao Brasil. Percorreu um longo caminho, na esteira do sucesso do Japão, até se impor como opção para viabilizar a administração de micro e pequenas empresas em todo o mundo.

De acordo com Lacombe (2004), qualidade significa:

Todas as propriedades, características ou aspectos de um produto ou serviços, relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que a utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso desse produto ou serviço. No caso de um produto, inclui a atratividade, a aparência estética, a ausência de defeitos, a durabilidade, a segurança, a confiabilidade, a precisão, o desempenho, o custo da sua operação, a facilidade, as características e as informações adequadas para a instalação, uso e manutenção, a cortesia, e presteza no atendimento ao cliente, a assistência técnica e a garantia prestadas pelo fabricante, a uniformidade de padronização dos produtos colocados à venda e tudo o mais que não só o usuário mas todos os que são afetados pelo uso do produto possam considerar importantes para eles próprios ou para a sociedade.

O autor acima citado ainda define a Qualidade Total como: “modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso a longo prazo, pela satisfação do cliente e pelos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade”.

A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, justamente para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos consumidores. Com o advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle dos processos, englobando a produção, desde o projeto até o acabamento. Conseguir qualidade nos processos de produção visava, principalmente, segurança e eliminação de defeitos.

Esse conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo. O objetivo é garantir qualidade uniforme e garantir para todos os produtos e serviços. Tais normas são organizadas nos Manuais da Qualidade das empresas e são requisitadas com frequência nas relações comerciais entre cliente e fornecedor, especialmente se a empresa produz bens intermediários.

3.1 Novo Panorama

A expansão da indústria no início do século XX e, particularmente, a invenção da produção em massa fizeram surgir outro desenvolvimento extremamente importante na construção do edifício da moderna administração: o controle da qualidade. Controle da qualidade evoluiu para a administração da qualidade total. A evolução do controle da qualidade para a moderna administração da qualidade total é uma história em três períodos, filosofias ou “eras” principais, que são:

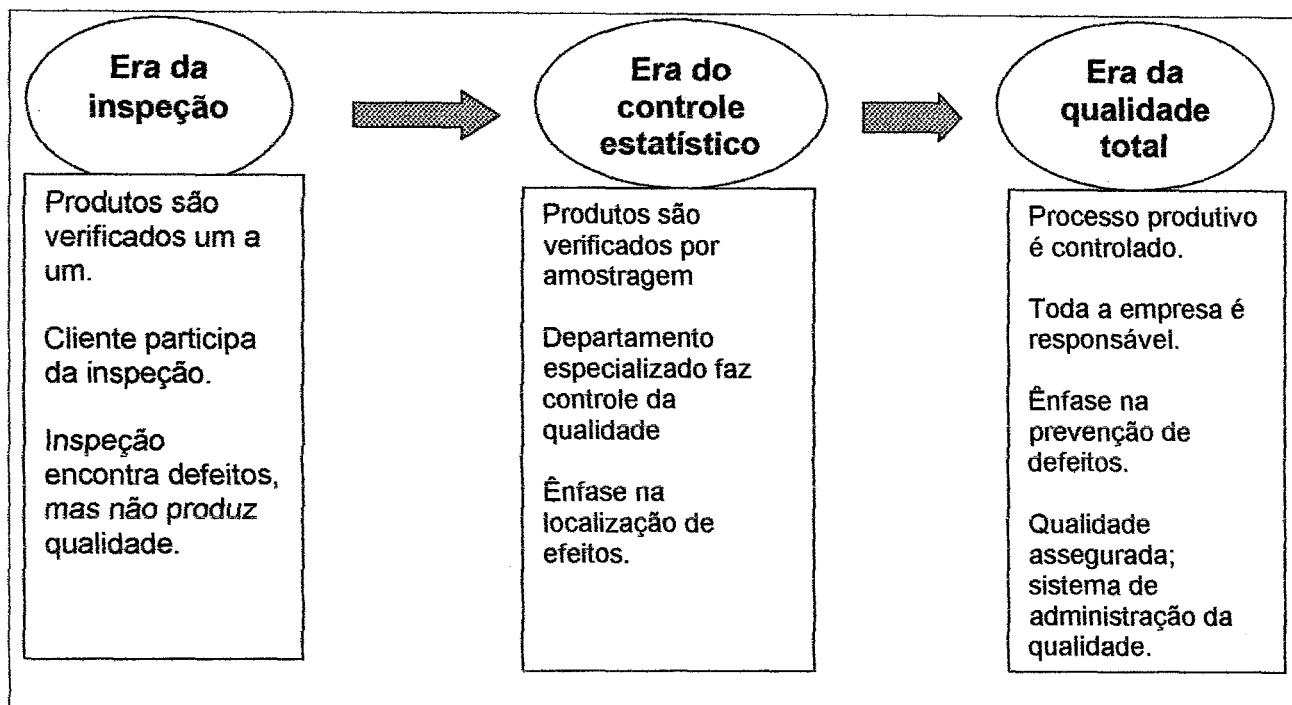


Fig. 1 - As três eras da história da qualidade

Fonte: Maximiano, 2000.

A partir da década de 60, o ambiente de negócios começa a mudar. O mercado nos países desenvolvidos vai ficando saturado e os consumidores demandam produtos diferenciados. A alta tecnologia passa a ser adotada nos processos produtivos. As barreiras do comércio internacional são reduzidas e a competição internacional se intensifica.

Em consequência, assumem a liderança de mercado empresas com produtos altamente diferenciados e preços competitivos. A qualidade volta-se, assim, para a plena satisfação do cliente e gestão empresarial moderna.

Hoje, Qualidade Total é o conceito que resume as condições para que a empresa sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças.

O conceito de qualidade, portanto, significou coisas diferentes, nas últimas décadas. É possível que uma ou outra dessas antigas idéias, agora ultrapassadas, ainda permaneça como definitiva. É importante saber distingui-las das idéias condizentes como moderno conceito da Qualidade Total.

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente.

Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo de pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc... Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Pouco tempo depois, percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era o suficiente para o seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo qualidade total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os “stakeholders”¹.

A Qualidade Total revolucionou os sistemas produtivos, antes e tudo, por ser um bom negócio. A ponto de hoje, nos países desenvolvidos, ser condição essencial para a permanência e prosperidade das empresas.

No Brasil, Qualidade Total significa postura de liderança empresarial. Um estímulo a mais para quem quer utilizar suas técnicas e ferramentas para desenvolver um negócio de sucesso: vai estar, com certeza, à frente de muita gente.

¹ (palavra de língua inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são direta ou indiretamente afetadas pelas atividades da organização e que também exercem sobre ela alguma influência. Lacombe, 2004).

4 O QUE É QUALIDADE EM SERVIÇOS?

A norma ISO 8402 (ABNT, 1990) define qualidade como "a totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço relacionados com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas". Esta abordagem, embora aceitável, não incorpora muitas das últimas interpretações de qualidade, cujo conceito tem mudado muito nos últimos dez anos e ainda mais durante os últimos dois anos.

Uma década atrás era dada ênfase aos produtos, ou seja, qualidade significava a capacidade de um produto estar em conformidade com as especificações. Ou, então, qualidade como adequação ao uso (CERQUEIRA NETO, 1992), uma definição que atendia a um ponto de vista mercadológico e estava centrada no usuário.

Mais tarde, a definição começou a incorporar elementos do cliente e a qualidade passou a ser definida como a previsão e a superação das suas expectativas. Nos últimos anos, o conceito tem evoluído, até reconhecer a importância de satisfazer muitos detentores de participação numa organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerência.

Atualmente, qualidade abrange elementos tão diferenciados como a melhoria de vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhoria nas condições ambientais, facilitação do comércio e realce da competitividade.

Entretanto, o conceito de "qualidade", embora pareça ser facilmente entendido, é de difícil definição, como ressalta Garvin (1992), que identifica cinco abordagens básicas para definir o que vem a ser qualidade:

- qualidade transcendental;
- qualidade baseada no produto;
- qualidade baseada no usuário;
- qualidade baseada na produção;
- qualidade baseada no valor.

Para abordagem transcendental, a qualidade se constituiria na excelência inata, uma característica absoluta, passível de ser apreendida, porém, não de ser definida.

A abordagem baseada no produto decorre da visão econômica, que estabelece qualidade como precisamente definida e medida, matematicamente definida em função dos atributos que o produto possui ou das suas características inerentes. Quando a definição da qualidade passa a ser abordada do ponto de vista do usuário, ela pode ser entendida como a capacidade de promover a satisfação de uma necessidade, de forma adequada às preferências do consumidor, o que significa estar adequada ao uso, conforme Juran (1991).

Na abordagem baseada na produção, a qualidade tem seu foco ao lado da oferta, em conformidade com as exigências ou grau em que o produto está de acordo com o projeto ou especificações.

Finalmente, na abordagem da qualidade centrada no valor, os custos e os preços adquirem relevo e "um produto de qualidade é aquele que provê desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável" (GARVIN, 1992).

No que concerne aos serviços, o conceito de qualidade se torna ainda mais complexo, pois não pode ser medido por meio de aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos, pois, conforme assinalaram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta e fugidia, dada as características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços. Nesse caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade por parte do cliente, com o que concorda, dentre outros (CARMAN, 1990).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada mas não equivalente à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, o que os clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o que efetivamente foi recebido do fornecedor.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera às suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer a empresa que o prestou (KOTLER E ARMSTRONG, 1998). Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes.

Considerando-se as diversas abordagens que se pode fazer do processo de qualidade, e segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a visão

dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, tornando-se relevante dispor de instrumentos que quantifiquem e analisem a qualidade real e a qualidade percebida.

Implica numa forma diferente de ver a empresa em sua relação com o resto da sociedade. Esta força é de natureza ecossistêmica, ou seja, se muda do conceito de empresa “ilha” ou “fortaleza” para o de “empresa componente do ecossistema social”, no qual para que o equilíbrio se mantenha, é necessário uma troca equilibrada de contribuições e recompensas. Essa visão ecossistêmica tem um horizonte de longo prazo: em lugar de “maximizar os lucros”, o enfoque é de “otimizar o bem-estar social”. Agindo desta forma, através da ênfase na qualidade e interação positiva com os parceiros, o lucro acabará – como consequência – sendo maximizado.

Os outros parceiros da empresa, que também são componentes do ecossistema social, formam parte essencial do conceito de Qualidade, pois através de fecunda interação com eles é que os objetivos colimados serão atingidos. Eles são, fundamentalmente, os seguintes:

- **consumidores** (a empresa deve dirigir seus esforços a identificar e atender as necessidades dos mesmos não como acontece geralmente na atualidade – simplesmente empurrar-lhes os artigos produzidos);
- **empregados** (aqui a ênfase precisa ser colocada na gestão participativa, na remuneração adequada e no crescimento do ser humano na empresa);

- **a comunidade** (precisa ser atendida através do exercício da responsabilidade social traduzida na forma de proteção ambiental, entre outras alternativas);
- **fornecedores** (os quais devem ser muito bem selecionados e estes, serem auxiliados em seu desenvolvimento; a confiança deve substituir a desconfiança).

Sem dúvida, neste marco referencial devem ser incluídos os acionistas, os quais integrados harmonicamente com os outros parceiros terão mais a ganhar, porque o sistema – tomado como conjunto terá sido otimizado como os setores (Departamento e Seções) do subsistema representado pela empresa.

Não haverá, pois entraves, conflitos ou seccionalismo de grande porte. Desta forma, os lucros ditos otimizados, poderão atingir um nível mais alto que no caso de uma suposta “maximização” míope, na qual se estrangulava o funcionamento do sistema a longo prazo, para privilegiar a curto prazo um único segmento social: o capital, através de um suicida “jogo zero”, onde se um ganha (o capital), os outros perdem (trabalhadores, consumidores, sociedade). Já a Qualidade Total é um “jogo não zero” onde todos os participantes podem ganhar.

De uma maneira prática e bem compreensível, a Qualidade Total se manifesta através de uma redução drástica dos produtos defeituosos. Se lembrarmos que a média nacional de defeitos no Brasil é de 25 por mil (ou 25.000 por milhão) e a compararmos com a média da Europa ou Estados Unidos, que é de 200 por milhão, ficará claro qual é o caminho obrigatório para atingir uma boa produtividade (esse caminho não é outro que a Qualidade Total).

5 COMO SE MEDE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Com a medição, é possível identificar desvios potenciais ou já existentes, de modo a permitir a correção tempestiva de rumos (REIS, 1998). Medir Qualidade, ou seja, o desempenho efetivo dos processos, comparando-o com desempenho pré-estabelecido como desejável, é fundamental para se conhecer,

Lobos (1993) relaciona três fatores como determinantes da Qualidade em Serviços, do ponto de vista do Cliente: Desempenho, Atendimento e Custo.

Também já foi verificado que o fator Desempenho tem a ver com a razão de ser do Serviço em si. Ou seja, se alguém faz um depósito em sua conta corrente num banco, espera que o dinheiro esteja lá quando quiser fazer um saque ou emitir um cheque. Agora, se para fazer o depósito, teve que ficar horas numa fila, num ambiente barulhento e mal iluminado, sem ar condicionado, com caixas mal humorados e descorteses, isso tem a ver com o fator Atendimento.

No caso dos bancos, Reis (1998) denomina de “Qualidade Operacional” e “Qualidade Estratégica” o que Lobos (1993) chama de Desempenho e Atendimento, respectivamente. Conforme Reis (1998) Qualidade Operacional “é o aspecto da Qualidade considerado como básico na atividade bancária e descreve a situação normal de um Banco. É este o tipo de Qualidade normalmente percebida (sic) pelo Cliente e através da qual ele faz a sua avaliação” e Qualidade Estratégica “é o aspecto da Qualidade responsável pela diferença entre os Bancos. Este tipo de Qualidade influencia decisivamente a Qualidade Operacional (...)”.

Um bom Desempenho (presença de Qualidade Operacional) suporta um mau Atendimento (ausência de Qualidade Estratégica). Já um bom Atendimento (presença de Qualidade Estratégica) não suporta um mau Desempenho (ausência de Qualidade Operacional). “Entre um hospital cuja recepcionista o recebe calorosamente e outro que lhe traz um médico competente e mal-humorado, você prefere este último” (HOROVITZ, 1993).

Contudo, pequenas falhas no Desempenho podem ser relevadas em função da excelência no Atendimento. Por exemplo, se num hotel o Atendimento estiver sendo excelente, provavelmente se relevará o fato de o café não estar, em determinado dia, exatamente na temperatura desejada. Mas, se o Atendimento foi ruim, qualquer problema terá suas dimensões ampliadas.

O jornalista Luiz Carlos Prates, titular de uma coluna diária no jornal Diário Catarinense, publicou a seguinte nota, em 30 de janeiro de 2001, a qual, descontados o inusitado e os exageros da opinião do autor, é um bom exemplo da distinção entre Atendimento e Desempenho:

Balconistas sorridentes não elevam as vendas coisa nenhuma. Isso é conversa de quem não tem bons produtos e bons preços. O Bar Lagoa, na zona sul do Rio, vive com filas na porta. E tem, reconhecidamente, os garçons mais mal-humorados da cidade. Mas...e é aqui que entra o que de fato interessa ao Cliente, tem também a “melhor” cozinha e o chope mais bem tratado... Sorrisos, com preços altos e produtos ruins não encham barriga. Fregueses não comprem sorrisos (DIÁRIO CATARINENSE, 2000).

Ainda segundo Lobos (1993), o fator Desempenho é composto por sete Dimensões de Qualidade, ou seja:

- VALIDADE: supõe-se que o Serviço seja aquilo que prometeu ser, e efetivamente é.

- **DISPONIBILIDADE:** é a condição de o Serviço estar disponível quando o Cliente precisa dele.
- **PRECISÃO:** é a mais técnica das Dimensões. Exatidão no cumprimento de horários, nos parâmetros (serviços cirúrgicos, por exemplo), no fornecimento de troco.
- **RAPIDEZ:** característica de o Serviço ser cumprido dentro da expectativa do Cliente quanto a prazo, de acordo com suas experiências.
- **RESPEITO ÀS NORMAS:** cumprimento das leis e respeito à Ética.
- **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** é a eficácia, ou seja, a efetiva resolução do problema apresentado pelo Cliente.
- **CONFIABILIDADE:** é o Cliente não duvidar de que o que foi prometido será cumprido. É, talvez, a Dimensão mais importante de Serviços.

Já se falou anteriormente, que um mau Desempenho não é “salvo” por um bom Atendimento. Contudo, o fator Atendimento pode diferenciar e recuperar o Serviço e é subdividido nas Dimensões a seguir relacionadas:

- **APARÊNCIA ou TANGIBILIDADE do Serviço (embalagem do serviço) que é composta por:**
 - Ambiente Físico:
 - Fatores ambientais: de projeto, nível de higiene, de ruídos, de iluminação natural, temperatura, odores.
 - Fatores de Projeto: layout de serviços, iluminação artificial, móveis, equipamentos, cores, arquitetura.
 - Fatores Sociais: Clientes, funcionários.
- **Comunicações:**
 - Gerenciadas: publicidade, cartões de visita, etc.
 - E as demais: “folders”, propaganda “boca a boca”, que é a mais forte das comunicações, representando 60% delas.
 - Disposição para Servir:
 - É a vontade de servir que os atendentes demonstram claramente – “Espírito de Serviço” “Prazer em Servir”. É uma atitude que dificilmente pode ser aprendida. Muito provavelmente, as pessoas já nascem com essa característica. O que se pode fazer é criar condições para que aqueles que a possuem possam desenvolvê-la.
- **SEGURANÇA:**
 - O serviço deve ser intrinsecamente seguro. (por exemplo: lâmina nova numa barbearia).
 - Toque Humano/Personalização: Grau de personalização, empatia. As pessoas gostam de ser distinguidas individualmente, ser chamadas pelo nome, com afeto. Com o alto grau de automação que vem ocorrendo no próprio setor de Serviços, esse aspecto vem sendo negligenciado pelas Organizações. Mas é preciso ter cuidado com a sinceridade, As pseudopersonalizações pouco ou nenhum efeito produzem, isso quando

não causam efeito contrário ao desejado. Por exemplo, as correspondências padrão que começam com o primeiro nome do Cliente, nas quais fica evidente que foram emitidas em série, por computador. São poucos os adeptos do slogan “me engana que eu gosto”.

Quando Lobos (1993) trata do fator CUSTO, também o chama de PREÇO. Considera que, em se tratando de Serviços, os custos não são transparentes ou matematicamente demonstráveis como nas Organizações Manufatureiras. Outras variáveis afetam a percepção dos Clientes como a sua própria experiência com aquele tipo de Serviço, sem falar nos prestadores que rebaixam os preços sem preocupação com a qualidade, apenas para sobreviverem no mercado.

Diante dessas dificuldades, Lobos (1993) sugere que, ao se determinar um preço, seja ponderado o seguinte:

- Que o preço seja Acessível: proporciona margem razoável de lucro ao prestador e garante ao tomador do serviço a segurança de poder pagar.
- Que o preço seja Competitivo: dá ao Cliente a certeza de que não teria, com outro fornecedor, preço diferente em condições iguais.
- Que o preço seja Justo: oferece ao Cliente a percepção de que o negócio é bom para ambos os lados.
- O Custo de Oportunidade: há a convicção de que o negócio foi feito no momento correto e com os recursos certos, considerando as outras alternativas possíveis.

Apesar de todo o conteúdo deste capítulo, ainda existem certos dogmas afirmando que é impossível medir objetivamente a Qualidade em Serviços. Alega-se que os Serviços não podem ser padronizados e, conseqüentemente, não podem ser controlados. Outro impedimento seria o individualismo dos prestadores de Serviços, que gastam energia atacando problemas errados.

Lobos (1993) classifica essa argumentação como tentativa de “esconder a ineficiência dos serviços atrás da presunção (ou preconceito?) de que

eles não podem ser medidos. (...) qualquer dia corremos o risco de alguém se ver obrigado a medir nossa própria eficiência”.

5.1 Por que implementar a Qualidade Total?

A qualidade de um serviço é, sem dúvida, essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços. Bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim, produtores, prestadores de serviços e clientes.

Atualmente a qualidade é o principal atributo a um novo produto no mercado. Para atrair o consumidor o fabricante utiliza a melhor tecnologia para oferecer o melhor. Não sendo o único critério para diferenciar as empresas, mas sendo um dos mais importantes, uma vez que a qualidade, seja de produto ou serviço é visível, é percebida pelo consumidor final. Assim, em um mundo que se tornou globalizado, a Qualidade Total se torna um assunto inevitável de se discutir, e principalmente se aplicar na prática empresarial.

Felizmente, não é somente as empresas que estão preocupadas com as melhorias contínuas, aplicação dos conceitos de qualidade total e certificações internacionais para os seus produtos e serviços (Série ISO 9000). Muitas outras organizações sociais, entre elas as escolas, perceberam a importância de melhorar os serviços e produtos buscando assim melhores resultados.

De acordo com os parágrafos anteriores, destacamos, em especial, três rês tipos de motivos para se implantar a Qualidade Total, que são:

- **Motivos passados** – eles podem se resumir em um: as empresas estão perdendo muitíssimo dinheiro já há muito tempo e perderão cada ano que passa, até fecharem suas portas se não mudarem sua ótica a tempo. Esta perda está representada, basicamente, pelo custo da má qualidade. Voltaremos daqui a pouco a este conceito.
- **Motivo atuais** – a pressão social está aumentando sobre as empresas; alguns sintomas são:
 - lei de defesa do consumidor;
 - redução das tarifas alfandegárias;
 - leis de proteção ambientais;
 - projetos de leis de distribuição de lucros;
 - exigência de padrões internacionais;
 - adoção de Qualidade Total em empresas concorrentes – nacionais e internacionais – fazendo-as mais competitivas, etc.
- **Motivos futuros** – eles são também de variada natureza, tais como:
 - a) desenvolvimento acelerado de mercados comuns nos quais as empresas que não se adaptem às novas modalidades de mercado não terão vez;
 - b) aplicação acelerada da filosofia e das técnicas da Qualidade Total nas empresas concorrentes, reduzindo seus custos em forma drástica e tornando-se cada vez mais competitivas;
 - c) aumento acelerado da conscientização do ser humano, devido ao rápido desenvolvimento de seu hemisfério cerebral direito, sendo que até agora usamos apenas o esquerdo.

Vamos voltar agora aos custos de má qualidade. Eles são da mais variada natureza. Na verdade, toda empresa deveria fazer uma auditoria para saber quanto é que ela perde por continuar seu modo rotineiro de administrar. Só para se ter uma idéia, estas perdas alcançam de 20 até 40% do faturamento, quando os custos necessários da qualidade não deveriam passar de 3% ou até excepcionalmente 5% daquele.

Há uma crença – errada – de que o problema da qualidade se localiza apenas na produção se bem é certo que nela há perdas de elevadas quantias (devido a sucata – retrabalho, atendimento de garantias, inspeção, etc.), as pesquisas nos mostram outras câmaras de desperdício. Com efeito, a produção é ela mesma diretamente responsável por qualquer coisa em torno de 20%, nas outras

áreas não suficientemente monitoradas, contribuem para o custo da má qualidade com uma proporção similar. Eles são: Projeto de Produto, Projeto de Processo Industrial, Vendas e Assistência Técnica etc.

Fora disto, temos o problema dos números tangíveis e dos números intangíveis. Os primeiros são bem conhecidos por todo administrador; os outros são ignorados porque fazem parte do futuro, mas eles são construídos com nossa ação presente. Um desses números intangíveis tem relação ao que acontece quando um cliente está satisfeito com o nosso produto (e nessa satisfação devem estar envolvidos todos os setores da empresa, agindo com elevados padrões de qualidade, de modo que por isso se fala de Qualidade Total), e outro número intangível está relacionado ao que acontece quando o cliente está insatisfeito com nosso produto (e esta insatisfação não pode atribuir-se – mais uma vez – a uma suposta incapacidade do departamento de produção de fabricar um produto bom; o que está em jogo é a capacidade do Presidente e da Diretoria toda, para fazer da empresa um empreendimento viável). Da dinâmica destes números intangíveis dependerá não só a prosperidade de cada empresa e sim a sua própria sobrevivência.

5.2 Como implementar a Qualidade Total?

Não há um caminho único, dogmático e imodificável para implementara Qualidade Total. Cada consultor tem seu próprio esquema, mas

existem – sem dúvida – alguns pontos essenciais que não podem ser omitidos. Eles são apresentados numa concentrada relação de 10 assuntos, a saber:

1. O presidente deve assumir publicamente a implementação da Qualidade Total na empresa, dirigindo-a como um processo gradual – mas definitivo – parecido com uma bola-de-neve que tem dificuldades de atingir sua massa crítica durante o período inicial, mas que depois – uma vez alcançada esta – se transforma num processo irresistível. (Para formar esta massa crítica precisa-se um mínimo de três anos; por isto, não há tempo que perder).

2. Definição das diretrizes básicas, sustentadas na abordagem ecossistêmica.

3. Criação do Comitê de Qualidade Total, com suas Secretarias Executivas, responsáveis pela implantação e desenvolvimento da mesma.

4. Desenvolvimento de um Programa de Educação e Treinamento, gradual, mas que inclua todos os integrantes da empresa, desde o Presidente até o último operário, com ênfase no crescimento do ser humano.

5. Deslanchar o processo de “identificação de problemas” a todos os níveis da empresa com um duplo objetivo: um, descobrir onde concentrar os esforços de aperfeiçoamento; dos, levar à empresa todo um processo de auto-análise cooperativo, como germe para criação de um futuro pensamento (e ação) comum.

6. Deslanchar o processo de “solução de problemas”, mediante metodologias específicas que serão ensinadas a todos os membros da empresa, e que os capacitarão – cada um em seu nível – a encontrar as soluções adequadas para que a Qualidade Total se transforme numa autentica realidade.

7. Instalação do subsistema de Rotinas, através do qual – e uma vez eliminadas as variações grosseiras – é estabilizado o processo produtivo da empresa.

8. Instalação do subsistema de Melhorias, através do qual os padrões estabelecidos pela Rotina são melhorados continuamente, numa demonstração de aplicabilidade plena dos princípios de Qualidade Total. É neste ponto que a empresa amadurece para esta nova abordagem e onde os retornos dos primeiros tempos de esforço e dedicação, começam a oferecer os magníficos frutos da produtividade, competitividade e lucratividade.

9. Instalação de círculos de controle de qualidade, com os quais se consegue o passo final para a integração dos diferentes níveis da empresa. 10. Implantação de auditorias de qualidade, necessárias para monitorar o andamento do processo.

Para alcançar a tão sonhada qualidade, fatores como a globalização e avanços tecnológicos já citados, tem forçado diversas empresas a uma busca mais acirrada por informações sobre preferências, necessidades e expectativas de seus clientes. É a busca pela qualidade. E os clientes só percebem esta qualidade se a mesma estiver de acordo com seus conceitos, lhes parecendo atrativa e adequada aos seus anseios.

Para Mc Gee e Prusak (apud Leite, 1996) diz que “informações são dados coletados, organizados e ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto”. A informação desempenha um papel especialmente importante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação, pois, numa economia cada vez mais globalizada, num mundo de mudanças velozes e radicais, só as ações baseadas em informações de qualidade podem garantir a eficácia e o

desenvolvimento das empresas (...).(Exame vídeo, 1994, informação verbal apud Leite, 1996).

Segundo a revista Exame (2001) infelizmente os consumidores descontentes quase sempre contam seus desagrados a um universo de outras pessoas, mesmo que desconhecidos. Muitas vezes para a concorrência. Mais e mais as instituições devem ser criativas, criando pesquisas que atenuam as críticas dos clientes. Afirma ainda que os consumidores lembram-se da prestação de um serviço inadequado, como o goleiro que quase sempre é lembrado pelos “frangos” que tomam.

Leite (1996) comenta que “as novas tendências mostram que as empresas devem ir além do que os seus clientes reivindicam, ou seja, ser muito mais do que voltadas para o cliente”.

Uma política que considere o cliente em primeiro lugar precisa contar, além de um forte compromisso por parte dos altos executivos em concretizar este objetivo, com informações sobre o consumidor: especialmente sobre suas percepções e comportamentos. O cliente deve ser o centro permanente de todas as atenções, sendo sua satisfação uma obrigação de todos na empresa. Para isto é imprescindível a coleta, análise e interpretação de dados do mesmo, identificando suas necessidades (Costa, 2000).

Christopher (1997) conclui que as características gerais de soluções da qualidade e apoio de serviço variam de empresa para empresa e mesmo de pessoa para pessoa – no mundo de percepções do cliente. Empresas costumam gastar tempo e dinheiro desenvolvendo índices de satisfação dos clientes que na realidade, são exercícios de pseudo-especificidade e falsa quantificação (...) (CESPEDES, 1996).

Por outro lado Christopher, Payne e Ballantyne (1997) falam das razões que justificam a importância de se medir e monitorar a performance do serviço ao consumidor. Eles consideram que gerencias podem não saber critérios de compra específicos que os usuários consideram importantes, ou podem pelo menos avaliar mal estes critérios. Isto porque muitas vezes um produto atingiu um desenvolvimento competitivo ou avanço tecnológico ainda desconhecido da empresa. Organizações de vários portes começam a entender que o sucesso depende de suas capacidades de manter seus clientes satisfeitos. Aqui se incluem seu público, outras empresas ou setores internos.

“Feedback” é fator essencial já que com as informações obtidas sobre o atendimento e, portanto, o negócio realizado pode-se voltar as ações para a correção se for o caso. A rapidez do retorno destas informações é crucial afim de que elas sejam relevantes (COSTA, 2000). O autor ainda conclui que a pesquisa junto a clientes deva ser contínua e não uma ação de tempos em tempos.

Para Matos (2000) as informações que as empresas buscam devem ser investigadas diretamente com seus clientes. Jamais “adivinhadas”.

Sabe-se que clientes muitas vezes avaliam uma empresa, mesmo sem ter o contato com a mesma. A aparência de um produto, a fachada da loja, a vaga no estacionamento, enfim procuram critérios às vezes inconscientes. Quando o cliente faz contato direto com a empresa, daí sim ocorre o “momento da verdade”, onde ele julga definitivamente a mesma (STONE, 1998).

Nos muitos momentos da verdade, Albrecht e Bradford (apud Matos, 2000) afirmam serem formados os “atributos da verdade”, que são os critérios ou quesitos que refletem a maneira pelo qual o cliente avalia o serviço e funcionam como um sistema de nota semiconsciente. O resultado, diz Matos (2000) é que “o

conhecimento desta avaliação feita pelos clientes, podem redirecionar a empresa em suas decisões, atingindo um resultado satisfatório em prestação de serviços”. Os bancos, por exemplo, investem em tecnologias visando o fornecimento imediato de informações e resolução de dúvidas e necessidades de clientes, reduzindo custos operacionais, obtendo maior rapidez nas ações dos gerentes.

Para Whiteley (apud LEITE, 1996), ouvir a opinião do cliente significa duas coisas: a primeira é escutar – identificando o cliente e lhe dando ouvidos. A segunda, muito importante, é agir após escutar. O autor acredita que muitas organizações dirigem seu foco para seus clientes enviando pesquisas etc. Mesmo assim não estão agindo, ou seja, não deixam que a opinião dos clientes oriente as decisões que tomam em seus negócios.

5.3 Estágios do Processo Evolutivo em Busca da Qualidade

Para alcançar a Qualidade em Serviços: Lobos (1993) identifica quatro estágios no processo evolutivo de uma Organização:

Primeira Fase: O PRIMITIVISMO:

- Não existe preocupação sistemática com o assunto, o qual a Organização trata mais como um modismo.
- Obtenção de algum êxito, aqui e ali, de forma totalmente aleatória.
- Não há entendimento de Cliente Interno e pouco se sabe sobre o Cliente Externo.
- Os critérios que norteiam a escolha dos Fornecedores são basicamente preço e confiabilidade na entrega.
- O uso do “benchmarking” é considerado antiético ou, simplesmente, uma bobagem.
- Pela intangibilidade do seu produto, consideram desnecessário – e até impossível – efetuar qualquer medição, ou seja, estabelecer indicadores de desempenho e compara-los com resultados.

- A informatização tem como objetivo principal a redução dos custos e da burocracia interna.
- “Resultado” é confundido com meta gerencial e/ou orçamentária.
- Os colaboradores não se sentem responsáveis pela Qualidade dos Serviços e não percebem na Organização preocupação com a satisfação dos Clientes, Internos e Externos.
- O que faz a Organização avançar para o estágio seguinte é o medo da perda de mercado e a percepção do desempenho de outras empresas.

Segunda Fase: A INICIAÇÃO

- A Organização adquire literatura sobre Qualidade nos Serviços, contrata consultoria e estabelece cronograma de atividades que é cumprido na medida do possível, isto é, se os serviços do dia a dia permitirem.
- Alguns dirigentes se reúnem e redigem uma “Missão” para a empresa, da qual ninguém, exceto a diretoria, fica sabendo.
- Parte dos dirigentes e o pessoal do Marketing realizam algumas visitas e encontros com Clientes e Fornecedores.
- Os colaboradores que lidam diretamente com os Clientes já são chamados a dar algumas sugestões.
- É constituído um grupo de pessoas para averiguar a atuação dos concorrentes. Mas não se sabe o que fazer com as informações colhidas.
- Os Fornecedores são avisados de que a empresa pretende implantar “em breve” um processo de certificação, sobre o qual ainda não se tem muita informação.
- Embora já se comece enxergar “resultados” como algo mais do que meramente cumprir metas gerenciais e/ou orçamentárias, os negócios e o processo de Qualidade dos Serviços ainda são tratados separadamente e a tecnologia prossegue sendo vista, sobretudo, como instrumento de redução de custos.
- Sucodem-se palestras e mais palestras sobre o assunto, tendo como alvo os colaboradores.
- Eventualmente, ocorrem algumas premiações, amplamente divulgadas, quando alguém tem alguma iniciativa de sucesso no campo da Qualidade em Serviços.
- Os dirigentes começam a, verdadeiramente, perceber a utilidade do processo.
- O medo de ser ultrapassada pela concorrência ainda está presente. Este sentimento, aliado à percepção dos primeiros resultados – ainda tímidos – e ao fato de que já há demasiado envolvimento de todos os integrantes da empresa, faz com que se passe para o estágio seguinte.

Terceira Fase: A CONSOLIDAÇÃO

- A “Missão”, complementada por outras políticas acerca de Qualidade em Serviços (Qualidade de Vida, Valorização do Cliente, parceria com Fornecedores) é largamente difundida em toda a Organização.
- Realizam-se, sistematicamente, pesquisas de satisfação, consultando-se tanto os Clientes Externos como agora também os Clientes Internos.

- Prosseguem as visitas e reuniões iniciadas na segunda fase, mas ainda desorganizadamente.
- O “benchmarking” começa a ser posto em prática em sua plenitude.
- Na criação de novos produtos, a questão da “competitividade” passa ser também considerada.
- Reduz-se a quantidade de Fornecedores, que, antes de “preço”, precisam atender a outras especificações. Pondera-se sobre a necessidade de os Fornecedores adotarem um Programa de Qualidade Total.
- Os negócios recebem a influência dos objetivos almejados na esfera da Qualidade dos Serviços. As avaliações de desempenho consideram também a opinião dos Clientes Internos do avaliado.
- Cada vez mais tarefas são controladas pelos próprios executores, que aferem o índice de satisfação dos Clientes Internos e Externos, sem ainda, no entanto, haver perfeita conexão entre as duas ações.
- A informatização passa a visar a satisfação dos Clientes, que são esclarecidos sobre o benefício e o uso da tecnologia.
- O treinamento passa a levar em conta as peculiaridades da Qualidade em Serviços. E são criadas normas claras sobre premiação às ações que trouxerem benefícios concretos para a Organização.
- Há ganhos econômicos crescentes, oriundos do esforço pela Qualidade em Serviços. Os Clientes enaltecem a performance da Empresa. Os dirigentes recebem convites para proferir palestras sobre o assunto. Aparentemente está tudo bem.
- Entretanto, há consciência dos malefícios da acomodação. E é essa percepção que move a Organização para a próxima e última fase.

Quarta Fase: A SUBLIMAÇÃO

- A Qualidade em Serviços é conhecida, entendida e acreditada pela maioria dos integrantes da Organização.
- As ações são pró-ativas, antecipando-se às expectativas dos Clientes, Internos e Externos, atitude resultante de pesquisas constantes.
- A forte utilização do “benchmarking” e a participação dos Fornecedores na formulação tornam os produtos/serviços altamente competitivos.
- Estratégia de Negócios e Programa de Qualidade em Serviços constituem uma única proposta de ação, aceita por todos como perfeitamente executável.
- A programação da tecnologia considera, não só os interesses da Organização, como também a satisfação dos Clientes.
- Os salários são competitivos e há ampla possibilidade de ascensão profissional.
- Pouquíssimas Organizações são citadas pelas publicações especializadas como tendo atingido este estágio, que é considerado utopia. Há até quem duvide de que alguma empresa tenha conseguido.

Nota: Benchmarking é uma expressão em inglês que significa “ponto de referência” ou “unidade-padrão” (SANDRONI, 1999). De acordo com Lobos (1993), “é um processo de comparação sistemática de produtos ou serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas tidas como excelentes em algo determinado. O propósito é o de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor”.

5.4 A Linha de Frente

Para que os funcionários atendam adequadamente os seus Clientes, é necessário que os seus gerentes desenvolvam habilidades especiais. Segundo Richard Whiteley, as instituições acreditam muito na qualidade voltada para o Cliente e, conseqüentemente, a filosofia de se concentrar nos consumidores torna-se, desde o início, a base dos princípios operacionais de cada empresa. Mesmo com estímulos de fora, no entanto, as empresas que decidiram voltar-se para o Cliente tiveram de olhar para dentro para corrigir seus defeitos.

As instituições voltadas exclusivamente para o Cliente precisam passar por uma mudança fundamental de crenças e valores, isto é, uma transformação significativa na cultura organizacional, centradas tanto no Cliente quanto no funcionário (HSM MANAGEMENT, 1997).

Lobos (1995) relaciona as competências de uma linha de frente considerada excelente:

- Manter um alto nível de energia. Sustentar um forte ritmo de trabalho e agir com eficiência.

- Possuir traquejo técnico. Dominar a função: usar equipamentos, ferramentas e outros recursos, os mais modernos possíveis.
- Organizar o serviço. Abordar suas tarefas com ordem e eficiência, sabendo lidar com várias situações ao mesmo tempo.
- Manter uma imagem profissional. Apresentar-se bem, incluindo vestimentas e uma boa postura.
- Comunicar-se bem. Mostrar-se articulado, formular as perguntas adequadas e redigir corretamente.
- Praticar a escuta ativa. Não só ouvir as palavras dos Clientes, mas interpretar o seu significado.
- Agüentar pressão. Permanecer organizado, calmo e construtivo; demonstrar tolerância, bem como controlar as emoções.
- Resolver problemas. Encarar decididamente o problema do Cliente, buscando e analisando informações em prol das melhores soluções.
- Implantar Equipes de Trabalho funcionando como Times (*Teamwork*). Manter relações positivas com outros indivíduos e grupos.
- Ser rápido de raciocínio. Processar informação velozmente.
- Colocar-se no lugar do Cliente (empatia). Demonstrar sensibilidade e respeito com sentimentos alheios, bem como reconhecer e responder bem a diferentes tipos de personalidade.
- Possuir disposição para servir. Parecer automotivado, atento, otimista e prestativo. Entender a empresa e o ramo de negócio. Conhecer as operações e funções dos outros departamentos, bem como os produtos e serviços da empresa.

Criar relacionamento de confiança. Fazer por merecer a boa vontade dos Clientes, sempre agregando valor à transação.

É bom lembrar que é impossível aferir competências da linha de frente sem pesquisar as percepções dos Clientes e, em geral, as competências da linha de frente mais críticas são relacionadas com a atitude e, nem tanto, a habilidades e capacidades.

Lobos (1995) cita ainda alguns tipos característicos de funcionários que operam na linha de frente/atendimento:

- *Os Talentosos:*

Profissionais de melhor nível, preocupados em construir um relacionamento duradouro com o Cliente, baseado na confiança mútua.

- *Os Capazes:*

Embora menos cosmopolitas e visionários que os anteriores, dominam artes raras tais como: colocar-se no lugar do Cliente, agir sob pressão, resolver problemas, etc.

- *Os Dispostos:*

Faltam-lhes a visão e a solidez dos anteriores, mas suprem essa carência com atitudes positivas, demonstrando um alto nível de energia, automotivação, alerta mental e boa postura pessoal.

- *Os Hábidosos:*

Podem ser acusados de superficialidade, mas conseguem se comportar bem perante o Cliente, ouvindo-o e orientando-o com clareza e convicção.

- *Os Operosos:*

Toscas e burocratas, carecem dos predicados atribuídos aos colegas antes mencionados, mas “carregam o piano” como ninguém (LOBOS, 1995).

5.5 A Janela do Cliente

Lobos (1993) apresenta uma ferramenta de medição da Qualidade em Serviços, representada pela matriz a seguir, formada pela comparação de duas variáveis: importância relativa e performance atribuídas ao Serviço pelo Cliente. Evidentemente, para a utilização desse instrumento, é necessário estar ouvindo permanentemente os Clientes.

Performance do Serviço, segundo o Cliente		
Importância do Serviço, segundo o Cliente	MENOS	MAIS
MAIS	quadrante A O Cliente atribui muita importância ao Serviço, mas considera estar recebendo o Serviço sem qualidade.	quadrante B O Cliente atribui muita importância ao Serviço, e considera estar recebendo o Serviço com muita qualidade.
	quadrante C O Cliente considera o Serviço de pouca qualidade e lhe atribui pouca importância.	quadrante D O Cliente atribui pouca importância ao Serviço, embora lhe confira grande qualidade.
MENOS		

Ao se interpretar percebe-se que a única posição desejável é a que se verifica no quadrante B, pois, no caso, se está satisfazendo os Clientes nos Serviços aos quais eles mais atribuem importância. Já o quadrante A nos alerta para

o perigo iminente da perda de Clientes: Serviço altamente importante para o tomador, que não está satisfeito com o que recebe.

Quanto às demais situações, têm-se o seguinte: no quadrante D há um Serviço muito qualificado, provavelmente com altos custos, mas que o Cliente não faz questão dele. No quadrante C, o Serviço, embora não faça falta ao Cliente, é classificado como ruim.

O quadrante B enseja uma política de retenção dos Clientes que se encontram naquela situação. O quadrante A carece de ação urgente para correção de rumos, enquanto que a análise dos quadrantes C e D pode sugerir a supressão do fornecimento daqueles serviços.

É possível a utilização de uma janela por Cliente e por Serviço, registrando-se dados sobre os Fatores da Qualidade em Serviços (Desempenho, Atendimento e Custos) ou sobre as Dimensões da Qualidade em Serviços, como, por exemplo, Disposição para Servir, Rapidez, Segurança.

Para a construção da Janela do Cliente, Lobos (1993) recomenda o roteiro a seguir:

- Identificar o propósito do projeto e os benefícios da utilização da ferramenta. Pedir ajuda aos Clientes para a confecção da Janela.
- Identificar os Clientes, os segmentos que terão prioridade e a forma de acesso. Identificar o que se quer medir e as Dimensões da Qualidade que estarão em pauta.
- Elaborar entrevista ou questionário para ouvir o Cliente.
- Ao conduzir a conversa com o Cliente, verificar a validade e a importância das Dimensões escolhidas, bem como se satisfazem o Cliente entrevistado.
- Organizar os dados obtidos na Janela do Cliente. Examinar cuidadosamente as respostas, com ênfase na concentração de Clientes em cada quadrante.
- Revisar os resultados em conjunto com os Clientes.
- Finalmente, com base nos resultados, desenvolver um Programa de Melhoria da Qualidade em Serviços.

É necessário consignar que Lobos (1993) adverte que a utilização da Janela do Cliente implica em se conhecer profundamente os conceitos das Dimensões da Qualidade em Serviços. Além disso, é preciso saber formular metodologia de pesquisa de opinião dos Clientes, ter habilidade para operacionalizar entrevistas e interpretar resultados.

Outra ressalva a ser feita é a de que, quando uma medida se encontra quase no limite entre duas especificações, é declarada “conforme” ou “não conforme” se ultrapassar esse limite. É equivocado o pressuposto de que tudo que está dentro das especificações é totalmente correto e o que está fora é absolutamente errado. Não é suficiente ter clientes meramente satisfeitos. Assim como os insatisfeitos, os clientes satisfeitos também podem mudar para a concorrência se considerarem que não perdem nada e que podem até vir a ter algum ganho.

Os clientes realmente fiéis são aqueles chamados “clientes ativos”, que elogiam os produtos e serviços e trazem outras pessoas para comprar. Estes seriam os clientes “muito satisfeitos”. O lucro obtido de uma transação com um cliente que volta a comprar espontaneamente pode equivaler a dez vezes o que se ganha com outro, “que responde à propaganda ou outros instrumentos de persuasão” (DEMING, 1990).

5.6 Ouça O Seu Cliente

O cliente é a alma do negocio. Para isso, atendê-lo bem não é só uma obrigação é uma questão de sobrevivência. Um cliente mal atendido provavelmente ira procurar refugio no seu concorrente e recuperá-lo, custará pelo menos dez vezes mais do que simplesmente mantê-lo.

Mas será que as empresas sabem realmente o que é um atendimento de primeira? Será que é simplesmente oferecer bons produtos e preço justo? Será que é atender as suas expectativas? Ou é recebê-lo com um sorriso no rosto e ser cortes? A resposta para todas essas respostas é sim. Mas isso não é tudo. Um bom atendimento vai muito mais além Encantar verdadeiramente o cliente, não se trata apenas de uma estratégia de marketing ou mera força de expressão. A filosofia do encantamento é antes de qualquer coisa um estilo de gestão.

O segredo para esse sucesso é fazer com que os funcionários entendam a razão, a importância e o objetivo da filosofia do encantamento. É claro que não se muda a filosofia de atendimento de uma empresa da noite para o dia. Para o encantamento, é importante:

- treinamento obsessivo, constante, permanente de todos os colaboradores
- tornar o desafio do encantamento parte da cultura da empresa e das pessoas
- fazer que cada colaborador se pergunte o tempo todo se aquilo que ele esta fazendo ira ou não encantar o cliente.

Para clientes especiais e que possibilitam maior margem de lucratividade devem ter um atendimento diferenciado, o que não significa que os outros devam ser desprezados. Os melhores clientes devem ser tratados acima da média da expectativa, e os outros, dentro dessa mesma expectativa. O marketing um a um parte do princípio de que uma organização deve conhecer muito bem seus clientes, suas necessidades e preferências. Para poder atender essas necessidades, destacamos a importância da tecnologia, pois permitirá utilizar de forma rápida e eficiente todas as informações disponíveis sobre cada cliente e atendê-lo da maneira como ele espera.

Clientes podem demitir todos de uma empresa, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar. Por isso saiba ouvir o seu cliente. Pergunte a ele, o que deseja. Lembre-se de que apenas 4% dos clientes reclamam, e os outros 96% mudam para o concorrente.

O cliente se sente encantado quando o atendimento é rápido e cordial. O tempo de resposta é diminuído. Quando o serviço é prestado em prazo inferior. Quando a qualidade do serviço prestado superou as expectativas e, quando, principalmente, sabem ouvi-lo.

A qualidade em serviços tem a ver com a satisfação das expectativas do cliente. Reis (1998), afirma que os clientes estão, cada vez mais, querendo serviços conforme suas expectativas, sendo então fundamental conhecê-las. Ele afirma que é mais importante manter do que captar clientes. Esta mesma afirmação consta do Projeto de Satisfação do Cliente, elaborada pela Superintendência Estadual do Paraná (2003), onde encontramos “manter os clientes existentes é mais importante do que atrair novos clientes, haja vista que custa de 5 a 6 vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente existente”.

Como os hábitos dos clientes estão mudando e o público está cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, percebemos que muitos fatos considerados insignificantes no passado, atualmente são motivo de denúncias em órgãos de Defesa do Consumidor.

5.7 Porque um Cliente reclama?

De acordo com Reis (1998) um Cliente reclama quando entende terem sido desrespeitados os seus direitos. Atualmente, as pessoas estão mais conscientes da legislação que as protege, especialmente em função da forma com que a mídia vem divulgando o assunto. Além disso, os Clientes estão valorizando cada vez mais o seu dinheiro, exigindo o cumprimento do prometido pelos prestadores de serviço.

Deve-se pesar também o fato de que Clientes insatisfeitos relatam sua má experiência para outras dez ou quinze pessoas, sem contar eventual veiculação do caso na mídia, o que afetará negativamente a imagem da empresa.

REIS (1998) destaca alguns conceitos que julga deverem orientar a postura das empresas no tratamento das reclamações recebidas:

- Toda reclamação ou qualquer outra forma de manifestação dos Clientes ou usuários deverá ser bem recebida e vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento dos produtos, serviços, recursos humanos, processos, sistemas e equipamentos.
- Uma reclamação pode não refletir apenas a inconformidade de um Cliente sobre determinada situação, mas deve ser vista como uma possibilidade de que essa mesma situação já ocorreu, está ocorrendo ou poderá ocorrer com um número desconhecido de outros Clientes.
- Como toda reclamação envolve, isoladamente ou de forma

combinada, problemas com produtos, falhas de recursos humanos, funcionamento de equipamentos, sistemas computacionais ou processos, torna-se necessário descobrir a causa que originou a reclamação e solucioná-la definitivamente. Chama-se a atenção para o fato de que as soluções dadas aos reclamantes podem não se constituir, por si só, na solução do problema. A verdadeira solução será encontrar onde ou no que está a origem ou as causas da reclamação.

- A gestão do Serviço de Atendimento a Reclamações dos Clientes e usuários deverá ter as suas ações dirigidas para:
 - a) Qualidade do trabalho executado;
 - b) Resultados esperados. Este departamento não deverá agir como mero repassador de reclamações/problemas para outras áreas da Organização. Deverá gerir a resolução rápida da reclamação do Cliente e ter objetividade no trato das mesmas;
 - c) Produtividade dos recursos humanos envolvidos.

Campos (1999) confere ao tratamento das reclamações e reivindicações a condição de grande prioridade de uma empresa. Aconselha a criação de um “padrão de sistema” a partir de um fluxograma do processo de tratamento das reclamações e reivindicações, com o treinamento de todo o pessoal envolvido. Sugere análise de Pareto para os casos de reclamações e reivindicações dos últimos meses, estabelecendo-se itens de controle (nº de reivindicações x tempo e nº de reclamações x tempo). definido-se projetos prioritários e atribuindo-se responsabilidade pela solução dos problemas às várias áreas funcionais da empresa. Estes procedimentos devem ser repetidos continuamente até a eliminação das reclamações e reivindicações em pauta.

Lobos (1993) considera que bom gerenciamento das reclamações pode vir produzir informações sobre a qualidade dos serviços, mais valiosas que as fornecidas por qualquer pesquisa de opinião. Entretanto, é preciso tomar muito cuidado com as reclamações, enquanto atestados das opiniões dos Clientes. O primeiro aspecto a ser ponderado é a sua representatividade. Um estudo realizado em mais de 300 empresas, nos Estados Unidos, detectou que os Clientes que reclamam, representam uma fração muito pequena dos Clientes insatisfeitos, entre

2% e 4%. A maioria fica calada, porque acha que reclamar não resolve.

Outra atitude que se deve evitar, conforme Lobos (1993), é dar às reclamações um tratamento que não envolva outros setores da Organização de Serviços, como o de *marketing*, também responsável pela satisfação do Cliente. Um outro estudo feito nos Estados Unidos mostra o perigo da criação de uma ciranda perversa: quanto mais reclamações uma Organização recebe, maior é a inclinação para desviar recursos para tratar delas, diminuindo a capacidade de atendimento aos Clientes e, conseqüentemente, ampliando a quantidade de reclamações.

Ainda no campo dos cuidados que se deve ter na administração das reclamações, Weiss (1991) recomenda que o atendente deve falar ao reclamante que entende as razões da sua insatisfação, mas nunca concordar, dizendo “você tem razão de estar zangado”. Segundo Weiss, se “você concordar, passará por maus momentos para acalmar o cliente. É a mesma coisa que concordar com a objeção de um cliente a um produto ou serviço seu. Concorde, e a objeção se torna válida e concreta”.

Reclamações significam que há problemas a serem resolvidos. Pode ser o serviço propriamente dito ou outros processos ligados a ele. Existem detalhes que podem passar despercebidos: à vezes, um Cliente pode até ter sido muito bem atendido, mas fica insatisfeito, porque a publicidade daquele serviço oferecia vantagens fantasiosas que não poderiam ser concretizadas. Lobos (1993) dá o seguinte exemplo:

(...) os motivos (da insatisfação) podem ter sido promessas descabidas, feitas conscientemente ou não. A propaganda televisiva de certos bancos, por exemplo, mostra um executivo que, chegando em casa após uma longa jornada de trabalho, dita telefonicamente algumas ordens ao banco, enquanto homenageado com um cafezinho e chinelos pela sua esposa. Tudo, nesse comercial, é improvável — tanto os serviços bancários como os conjugais. E quanto mais o Cliente acreditar nesses apelos, menores as possibilidades de ele, algum dia, vir a se sentir satisfeito. Portanto,

recomendação dos entendidos: prometa menos e forneça mais — e você estará sempre incrementando a satisfação do seu Cliente.

Segundo Barlow e Moller (1996), reclamação é um protesto, uma queixa, uma reivindicação. Talvez por este motivo jamais significou algo positivo para as empresas, que pensavam da seguinte forma: terá sido todo o nosso esforço insuficiente para atender as necessidades dos Clientes? Infelizmente, muitas vezes esta questão tem que ser levantada por intermédio da reclamação, que é utilizada como meio para transmitir tais informações para a empresa.

A empresa que é competitiva considera toda a reclamação como um presente, pois ela proporciona ter um *feedback* que pode ajudar a mudar rapidamente - e a baixos custos - seus produtos e tipo de serviços ou seu foco no mercado, para atender melhor as expectativas dos Clientes.

Descobriu-se que as reclamações constituem um dos principais meios de comunicação direta com os Clientes, devendo-se tratá-las como uma ferramenta estratégica, uma oportunidade para aprender coisas ainda ignoradas sobre o próprio serviço, já que hoje na área de serviços os conceitos “serviço” e “qualidade” estão irreversivelmente ligados.

O próprio conceito de Clientes expandiu-se, não mais significando apenas quem paga a conta, mas qualquer um que recebe os benefícios dos bens e serviços, agregando os Clientes Internos, como colegas de trabalho e chefes. O conceito é claro: os Clientes mudaram-se para o centro da discussão, deslocaram-se para o topo da hierarquia organizacional, sendo eles a razão pela qual estamos nos negócios.

Um dos meios mais diretos e significativos do Cliente manifestar sua

insatisfação para as empresas é através da reclamação. A partir desta idéia devemos discutir o gerenciamento de reclamações ou modos de lidar com elas.

Quando os Clientes estão insatisfeitos com o serviço podem dizer alguma coisa ou irem embora. Se forem embora eles estão tirando das empresas qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os Clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos, aumentando a probabilidade de que venham comprar nossos serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber *feedback* negativo, Clientes que reclamam estão nos presenteando.

Com a finalidade de entender melhor as reclamações, examinaremos o comportamento e os desejos dos Clientes insatisfeitos, aprendendo a aceitar e receber muito bem os Clientes que reclamam, fazendo-os vir com suas informações até as Organizações.

6 O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

No dias atuais, com muita frequência ouvimos falar do Código de Defesa do Consumidor. Qual de nós ainda não leu nos jornais ou ouviu alguma notícia ou alerta a respeito desse código?

A partir de março de 1991, com a aprovação da Lei no 8.078, de 11 de Setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, e regulamentada pelo Decreto nº 2181/97, o Brasil passou a integrar o grupo de países que encaram com mais seriedade os seus consumidores. O fator decisivo que fundamenta todo um processo de mudança de mentalidade e postura foi a entrada em vigor da Lei nº. 8078, que institui o Código de Defesa do Consumidor. Esse Código contém normas e regulamentos que definem as formas de proteção do consumidor brasileiro. Pela primeira vez no mundo, um código dessa natureza foi aprovado por um Congresso.

Uma definição do Código de Defesa do Consumidor diz que:

O Código de Defesa do Consumidor, identificado pela sigla CDC, define e estabelece a política nacional de relações de consumo, os direitos básicos do consumidor, a qualidade de produtos e serviços, as práticas comerciais, a prestação contratual e outras disposições que cobrem os principais interesses dos consumidores (SENAC, 1996.)

Esse novo código, com seus 119 artigos na forma original tem contribuído bastante para a melhora qualitativa dos produtos e serviços. E isto tem ocorrido porque o CDC define bem as obrigações e os deveres de fabricantes e prestadores de serviços, bem como os prazos para as reclamações e, principalmente, os direitos dos consumidores.

Assim, o povo brasileiro, até então conhecido por não ter o hábito de reclamar de produtos defeituosos, de prazos não cumpridos ou de serviços mal prestados, começa a cobrar e cuidar melhor de seus direitos. A mentalidade conservadora e acomodada do consumidor está mudando, e isso se deve em muito a essa nova lei. A antiga acomodação deu lugar a um consumidor mais exigente, que cobra a excelência de tudo: do produto, do serviço e também do atendimento.

Por isso, é dever de cada profissional que atua na área de comércio e serviços inteirar-se dos principais aspectos do Código de Defesa do Consumidor. E é competência da empresa cumprir as novas regras estabelecidas por esse código.

6.1 Principais disposições do Código de Defesa do Consumidor.

No CDC, a mesma atenção dada à qualidade dos produtos vendidos também deve ser dispensada a um serviço prestado. Tanto é assim que, pelo CDC, a empresa fornecedora de um serviço deve responder legalmente pela reparação dos danos relativos à prestação desse serviço, e também pelas informações inadequadas ou insuficientes que forem prestadas.

A lei ainda vai mais longe: o fornecedor tem responsabilidade sobre qualquer disparidade observada nas indicações constantes numa oferta ou mensagem publicitária. Além dos aspectos destacados, o CDC contém ainda algumas importantes determinações, responsáveis pela mudança do comportamento de empresas e, principalmente, de consumidores:

Cabe ao fornecedor, e não ao consumidor, provar que o defeito adquirido não é de sua responsabilidade;

Carro ou moto adquiridos com defeito estão sujeitos à reposição ou, se o consumidor preferir, à devolução da quantia paga, com correção monetária, num prazo de 30 dias;

Se o consumidor adquirir um produto defeituoso e esse defeito não for sanado, oferecem-se ao consumidor três possibilidades: a substituição do produto; a restituição imediata da quantia paga, atualizada monetariamente; o abatimento, no preço do produto, do valor proporcional ao defeito.

Ao realizar um serviço para reparar qualquer produto, as oficinas só poderão utilizar peças originais e novas, a não ser que o consumidor autorize o contrário;

O CDC impõe aos órgãos de defesa do consumidor, a manutenção de "cadastros atualizados de reclamações fundamentadas contra fornecedores de produtos e serviços", uma espécie de serviço de proteção ao consumidor, em que os cadastros ficam à disposição dos consumidores para consulta sobre a empresa;

O consumidor pode ter acesso às informações de cadastros, fichas, registros e dados pessoais arquivados sobre ele;

Os orçamentos de oficinas vigoram por um período de 10 dias, não podendo ser alterados. O consumidor não responde por quaisquer ônus ou acréscimos decorrentes da contratação de serviços de terceiros, não previstos no orçamento;

Os serviços colocados no mercado não podem acarretar riscos à saúde ou segurança dos consumidores, exceto os considerados e previsíveis em decorrência de sua natureza e uso;

Nas compras por telefone, incluindo aqui os consórcios, o consumidor pode desistir e obter o seu dinheiro de volta num prazo de sete dias;

Pelo CDC, é proibida qualquer publicidade enganosa ou abusiva. E o consumidor está protegido não só contra essa prática, como também contra métodos comerciais desleais, como, por exemplo, as liquidações que anunciam falsos descontos nas compras à vista.

De acordo com Lobos (1993), o advento do Código de Defesa do Consumidor ensejou um crescente "senso crítico" por parte dos clientes. Embora muitos clientes prefiram não se envolver publicamente em situações de conflitos, acreditando que as empresas não terão interesse em atendê-los, depois de efetuada a venda, muitos outros estão se valendo desta nova ferramenta em busca do fazer

valer seus direitos. Na home-page do PROCON –PR, encontramos um ranking onde estão elencados os assuntos que ultrapassaram 1.000 atendimentos em suas áreas:

ASSUNTO	ÁREA	Nº ATENDIMENTOS
1. TELEFONIA FIXA	SERVIÇOS	9.357
2. BANCOS	ASSUNTOS FINANCEIROS	6.829
3. FINANCEIRAS	ASSUNTOS. FINANCEIROS	4.077
4. Lojas/Estabelecimentos	SERVIÇOS	3.446
5. Escola	SERVIÇOS	3.335
6. Telefonia celular	SERVIÇOS	3.054
7. Venda/Compra de veículos	PRODUTOS	2.388
8. Serviço de água e esgoto	SERVIÇOS	2.335
9. Fornecimento de energia	PRODUTOS	2.299
10. Imobiliária (venda, compra)	HABITAÇÃO	2.222
11. Locação (pessoa jurídica e física)	HABITAÇÃO	2.036
12. Assistência Técnica	SERVIÇOS	1.764
13. Equipamento telefônico	PRODUTO	1.607
14. Convênio de Assistência Médica	SAÚDE	1.454
15. Condomínio	HABITAÇÃO	1.340
16. Vestuário e Acessórios	PRODUTOS	1.319
17. Empresa de cobrança	ASSUNTOS FINANCEIROS	1.308
18. Consórcio de automóveis	CONSÓRCIOS	1.028
Total		51.198

Fonte: Procon – Pr – Estatística dos atendimentos – 2002.

7 O ATENDIMENTO TELEFÔNICO

O telefone é a solução ou o problema, depende de como ele é utilizado. Ele pode ajudar a ampliar a produtividade, facilitar a vida, ajudar a reduzir o estresse – e o contrário de tudo isso. Aprender a utilizar bem esse equipamento é fundamental para tornar o dia-a-dia mais produtivo.

De acordo com Horovitz (1993):

A imagem da empresa e, portanto, de seus serviços é comunicado no sentido mais literal da palavra a cada um dos vários telefonemas diários. É essencial, para garantir o nível de excelência que a empresa prometeu atingir, responder as seguintes perguntas:

- Quem atende ao telefone?
- Como?
- Quanto tempo leva para fazê-lo?
- Com que tom?
- O chamado é passado prontamente ao interlocutor adequado?
- Dispõe-se de uma secretária eletrônica em caso de ausência?
- Como é tratado um pedido que não se pode satisfazer imediatamente?
- Abusa-se da “musiquinha”, tão irritante para aquele que espera ao telefone?

As respostas para todas essas questões levantadas por Horovitz pode ser respondida com base nas recomendações da Superintendência Estadual do Banco do Brasil do Paraná, quando da elaboração de um Projeto Satisfação do Cliente, onde encontramos as seguintes recomendações:

- Atenda até o terceiro toque. A presteza no atendimento encanta o cliente;
- Saudação inicial: diga “Banco do Brasil, fulano, bom dia”;
- Não chame o cliente de “benzinho”, “querido”, etc.. Esse tipo de intimidade soa falso;
- Tom de voz: não pode ser alto nem baixo, mas deve demonstrar atenção, entusiasmo, cortesia, educação, etc...;
- Escute com muita atenção e concentração. Evite interromper a fala do cliente – se necessário, faça-o com gentileza. Preste atenção nos detalhes informados pelo cliente;
- Cuidado para não cair na tentação de deduzir o que o cliente quer;
- Tenha à mão papel e caneta para pontos relevantes fornecidos pelo cliente;

- Certifique-se que você entendeu tudo. Se necessário pergunte. Peça para o cliente repetir ou confirmar a mensagem até que o entendimento seja pleno;
- Seja claro e objetivo ao prestar informações para o cliente. Evite “tagarelar” demais;
- Procure se sintonizar com o ritmo do cliente. Seja rápido com clientes que não gostam de enrolação; dê atenção para clientes que necessitem de maiores esclarecimentos;
- Se necessitar transferir a ligação para outro funcionário, resuma para ele a situação trazida pelo cliente. O cliente detesta contar a mesma história 2 vezes;
- Se o cliente procurar por um funcionário ausente, verifique se você mesmo pode atender a sua demanda. Identifique se outro funcionário pode atender ou anote dados do cliente para que o funcionário ausente retorne a ligação;
- Certifique-se que o cliente entendeu e está satisfeito;
- Pergunte “o que mais posso fazer para ajudá-lo?”.
- Não deixe o cliente esperando na linha. Se for demorar, pergunte-lhe se ele prefere aguardar ou ser contatado em outro horário;
- Despedida: diga “obrigado por ter ligado, boa tarde”;
- Aguarde sempre que o cliente desligue primeiro.

Ainda em conformidade com o Projeto da Superintendência do

Banco do Brasil, outras recomendações importantes diz respeito a:

- Ao se ausentar de seu posto de trabalho, avise a telefonista, evitando assim o direcionamento indevido de ligações;
- Se o funcionário não pode ser interrompido (negociação com um devedor, etc...), avise a telefonista e informe o ramal para direcionamento das ligações ou solicite que os recados sejam anotados;
- Se prometer retornar uma ligação, faça-o – o cliente se sente desprestigiado quando não recebe o retorno combinado;
- Jamais peça para o cliente ligar depois. Só faça isso se você deseja perder o cliente;
- Jamais altere o tom de voz com o cliente;
- Não deixe seu estado de espírito influenciar o atendimento telefônico – quem está do outro lado da linha pode não ser compreensivo.

O atendimento da telefonista: uma agência necessita de telefonista

devido ao volume de ligações. Para garantir a qualidade do serviço, o atendimento e repasse de ligações deve ser ágil. Recomendações:

- A telefonista atende as ligações externas e repassa imediatamente para os ramais de destino;
- A telefonista não efetua ligações a pedido dos funcionários;

- A telefonista não presta informações para clientes/usuários (índices, cotações, etc...). Essa prática retarda o atendimento e repasse das ligações;
- A telefonista deve possuir uma relação com os horários de trabalho dos funcionários. Desse modo, pode controlar o repasse de ligações;

Ribeiro (1995) diz que, não há comunicação pela imagem ou gestos, é a dicção, o timbre de voz, a inflexão e a linguagem precisa que garantem um eficiente contato telefônico.

8 SERVIÇO BANCÁRIO NO BRASIL

De acordo com a FEBRABAN (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS, 2002), o ano de 2002 foi conturbado para o setor bancário no Brasil. O País conviveu com uma turbulência macroeconômica poucas vezes vista: saídas de reservas internacionais, volatilidade exacerbada dos mercados e queda das expectativas de crescimento da economia. Como reflexo, o EMBI+ do Brasil (ou Risco-Brasil) subiu de 863 pontos em 30 de dezembro de 2001 para 1.446 em dezembro de 2002. Foi um período excepcionalmente árduo. As linhas de crédito externas foram encolhidas, a atividade econômica caracterizou-se por um processo de stop and go, as expectativas sobre a taxa de juros básicos se mostraram intermitentes.

Os bancos adaptaram-se ao cenário mais turbulento, reconhecendo seu caráter transitório e, desta forma, realocando suas carteiras. Isto explica o fato de terem suas taxas de crescimento superiores às do resto da economia. A tendência de elevação do nível de bancarização manteve-se ao longo do ano. A oferta de serviços bancários também obteve crescimento a taxas superiores ao resto da economia, como resultado de investimentos em tecnologia e capital humano.

Apenas recentemente, afirma Gonçalves (1996), os bancos brasileiros, principalmente os estatais, colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus serviços. Estas instituições, desde 1986 com a implementação do "Plano Cruzado" e, recentemente, diante do relativo sucesso do "Plano Real" ou plano de estabilização econômica no país, perceberam a

necessidade de redefinirem suas trajetórias, dirigindo-se como nunca às exigências do mercado e à adequação ao novo ambiente de globalização e competitividade.

A partir da automação, os serviços bancários puderam se tornar mais ágeis e confiáveis, permitindo que as filas fossem reduzidas. As novas agências apresentam uma preocupação maior em agradar os clientes com a prestação dos serviços em ambientes mais sofisticados, com um lay-out arrojado, moderno e, sobretudo funcional, além de menos congestionados por clientes e usuários.

Anteriormente, segundo Paladini (1994), serviços usuais como , saques, acesso a extratos/saldos e pagamentos eram prestados apenas através do atendimento pessoal dos caixas. Atualmente um cliente pode efetuar estas e outras operações rapidamente através de equipamentos eletrônicos sem a intervenção direta do "funcionário da agência".

A tecnologia desenvolvida e disponibilizada por estas organizações tem surpreendido clientes com facilidades e comodidades nunca antes vistas ou imaginadas. Os últimos lançamentos no setor estão ligados a serviços de automação como empréstimos pessoais, financiamentos, aplicações e resgates, solicitações de saldo e extratos, transferências entre contas, docs., depósitos em dinheiro ou cheques, débitos automáticos, pagamentos. Também já estão sendo disponibilizados outros serviços como o dos Smart-cards (cartões inteligentes), do currier, home bank, Internet, agências com drive thru, etc.

Os bancos investem em tecnologia visando o fornecimento imediato de informações e resolução de dúvidas e necessidades de clientes, para redução de custos operacionais e também para obter maior rapidez na tomada de decisões pelos gerentes.

A incorporação de novas tecnologias pelos bancos, conforme Reis (1998), precisa ser bem avaliada, pois podem surgir alguns problemas em sua implantação, como por exemplo a resistência dos funcionários e/ou de clientes. Para evitá-los a empresa precisa prover o treinamento operacional dos funcionários envolvidos e educar, preparar seus clientes na utilização da nova tecnologia, caso contrário uma parcela significativa dos benefícios (resultados) não será alcançada.

8.1 Vantagem Competitiva do Serviço Bancário

A inovação tecnológica, os competidores não bancários (administradoras de cartões de crédito, factorings) e a globalização constituem-se, segundo Reis (1998), em fatores chave da competição entre os diversos bancos e, assim como a qualidade dos serviços bancários, eles estão influenciando e moldando a maneira pela qual a atividade bancária vai precisar atuar num futuro próximo.

Segundo Cobra e Zwarg (1986) a vantagem competitiva no setor bancário consiste na obtenção de:

- diferenciação tecnológica
- condições econômico - financeiras
- capacidade gerencial
- portfólio de produtos
- barreiras à entrada de concorrentes
- fatores chaves de sucesso

A respeito do significado da tecnologia na competitividade das empresas modernas, Davidow e Uttal (1991) relatam que uma constante inovação pode afastar a concorrência por algum tempo se ela for baseada em custos, mas

não poderá garantir essa distância de maneira perene. Segundo estes autores, um sistema bancário, por exemplo, que tente manter-se competitivo apenas as custas de um avanço tecnológico, será facilmente afastado do mercado.

Acrescenta Rasmussen Mary Anne (apud Davidow e Uttal, 1991) que a tecnologia representa um investimento maciço apenas para que as empresas estejam no mercado e possam de alguma forma atuar nele. Na atual “Sociedade do conhecimento”, segundo Drucker (1994), todos podem ter acesso a quaisquer dados ou informações; “vencedor” será o que mais rapidamente incorporá-los e transformá-los em oportunidades. Os bancos que utilizam as pesquisas de opinião e os sistemas integrados de informação, criam uma vantagem competitiva significativa frente a concorrência tanto em relação à satisfação de seus clientes bem como pela oportunidade de utilizar-se das informações coletadas e rapidamente agir, produzindo melhorias e adaptando-se às novas necessidades e pressões do mercado e concorrência.

Sobre o assunto, comenta Nonaka (1991) que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, onde mercados trocam, tecnologias proliferam, competidores se multiplicam, e produtos tornam-se obsoletos quase durante a noite; as companhias prósperas serão sempre as que constantemente criarem conhecimento novo, e depressa encarnarem isto em novas tecnologias e produtos.

Conforme artigo do jornal O Estado de São Paulo (Economia – 14/03/1998), o setor bancário foi identificado como o mais lucrativo de todos, mesmo com a alta de juros e aumento da inadimplência. Apesar de sua posição privilegiada em relação a outros setores, o sistema financeiro como um todo sofre pressões internas contínuas.

A situação de competição acirrada entre os diversos bancos por manter e captar novos clientes, cria a necessidade de uma diferenciação constante, obrigando-os a investir continuamente em pesquisas, em tecnologia e lançamentos de produtos novos que ofereçam ainda mais agilidade, conforto e comodidade ao cliente. A tecnologia aliada á qualidade dos serviços, pode agregar valor ao cliente, facilitando uma percepção positiva e criando uma diferenciação (REIS,1998).

8.2 Relação Entre Clientes e Bancos

Considerando-se “clientes”, conforme Paladini (1994) como “todas as pessoas afetadas pelo produto”, a qualidade percebida por eles determina seu grau de satisfação, precisando esta qualidade apresentar requisitos como competência, rapidez e ausência de problemas. A prestação do serviço, na percepção do cliente, deve superar expectativas, encantá-lo, pois será esta compreensão que determinará sua opção entre os diversos bancos.

Segundo Cobra e Zwarg (1986), o mercado para os bancos é composto de pessoas (consumidores ou clientes potenciais) que se caracterizam por possuírem uma habilidade para comprar e disposição para aplicar. Assim a probabilidade que essas pessoas comprem serviços e apliquem dinheiro vai depender do grau de atratividade dos serviços lhe forem oferecidos, ou seja, do quanto os mesmos tenham sido concebidos a partir da identificação de suas expectativas, necessidades e percepções.

Assim, diante da realidade de serviço apresentado pelo banco e de como esta os afeta tem-se:

- clientes atendidos (satisfeitos com o serviço prestado, passando a aceitá-lo, ficando com ele até aparecer outro melhor);
- clientes não atendidos (insatisfeitos, passando a rejeitar os serviços deste banco);
- clientes encantados (maravilhados, passando a desejar os serviços e ficando com eles, mesmo que apareçam outros melhores - “clientes fiéis”).

Conquistar novos clientes é muito mais caro que manter antigos, principalmente se as empresas não estiverem capacitadas suficientemente ao atendimento de novas demandas. Segundo Reis (1998) a preocupação atual dos bancos deve girar em torno da retenção de seus clientes (consumidores) e nem tanto sobre a captação de novos, surgindo assim o conceito “zero clientes perdidos”.

As administradoras de cartões de crédito, um dos seus concorrentes “não bancários”, utilizam bastante esse conceito, e direcionam qualquer consumidor insatisfeito que queira cancelar seu cartão para um setor composto por funcionários treinados e habilitados para analisar a conta, verificar formas de transformar sua decisão e retê-lo na empresa.

O desenvolvimento das chamadas “core competences” ou competências essenciais é fator chave de sucesso em empresas que fizeram os clientes percebê-las. Segundo Reis (1998), as competências essenciais são formadas por um conjunto de habilidades ou tecnologias que permitem a uma

empresa oferecer determinados benefícios a sua clientela de maneira excepcional e diferenciada.

Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são basicamente os mesmos, devido principalmente ao fato de não poderem ser protegidos por patentes. Os clientes sabem disto, sendo assim sua escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra que venha a obter. Um banco pode diferenciar-se substancialmente, quando surpreende e encanta seus clientes com uma habilidade, um competência superior em quaisquer de suas prestações de serviço, como por exemplo demonstrando rapidez e eficiência extraordinárias na cobrança de títulos, ganhando a confiança dos clientes quando o orientam na escolha da melhor forma de aplicação, ou ainda oferecendo um atendimento com extrema atenção e consideração.

Infelizmente, ainda são muitas as empresas que desconhecem ou ainda não se aтем perfeitamente às suas competências essenciais. Um banco, conforme Reis (1998), pode ter dois tipos de consumidores: pessoas físicas (trabalhadores em geral) e pessoas jurídicas (organizações diversas).

A criação de um relacionamento de intimidade e comunicação permanente entre o banco e seus clientes, pode trazer benefícios importantes para ambos. Este autor considera que os bancos devem ser fornecedores de soluções de problemas dos clientes e precisam superar suas expectativas sempre. Os clientes, em sua corrida no cumprimento de seus compromissos diários, precisam de um atendimento personalizado, ágil e de confiança.

Assim, até a amizade com um gerente pode fazer muita diferença, inclusive em detrimento de outros atributos importantes, uma vez que o consumidor tem a expectativa (normalmente realizada) do atendimento de suas necessidades.

8.3 Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários

As empresas de serviços devem buscar a verdadeira qualidade, conforme um conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho, que estejam de acordo com a sua capacidade de adequar sua estrutura (instalações, equipamentos, pessoas) e infra-estrutura (sistemas de gestão e organização) a seus objetivos.

Segundo Giancesi e Corrêa (1996), embora vários autores preguem que os esforços de uma organização devam ser direcionados a busca da "satisfação total" do consumidor de serviços, eles não consideram concretamente a importância de analisar-se os custos e os compromissos associados a esta postura.

Sabe-se que uma vez surpreendido pela qualidade prestada por uma organização, esta passa a fazer parte do mínimo, do básico esperado pelo cliente em serviços futuros. A empresa precisa estar muito atenta aos patamares de excelência atingidos tanto por ela quanto pela concorrência, visando adequar-se continuamente, atendo-se, porém ao cuidado de sempre "cumprir o prometido" seja no antes ou no pós-venda.

Por exigência do mercado, o setor bancário tem buscado adaptar-se a nova realidade, buscando saber cada vez mais sobre seus consumidores e

clientes, como encantá-los, como satisfazer suas necessidades e/ou expectativas prestando melhores serviços. Também tem investido no treinamento e capacitação de seus funcionários, cuidando de sua motivação e formação.

A qualidade nos serviços bancários precisa estar centrada nas pessoas e nos processos que as envolvem. No contato entre clientela e processos de serviços precisa haver total entendimento e sintonia, pois somente assim consegue-se gerar serviços com qualidade assegurada.

Por estarem os bancos cada vez mais afastados das agências, precisam eles continuamente pesquisar *meios* pelos quais possam conhecer continuamente a opinião de seus consumidores e clientes, aplicando estes conhecimentos na melhoria de seus serviços. Estas melhorias visam garantir a satisfação e fidelidade de seus consumidores, enquanto buscar atrair novos clientes com vantagens ou diferenciações adicionais.

8.4 Perfil do Curitiba versus o Sistema Bancário

A capital do Estado do Paraná tem 310 anos e está localizada no Sul do Brasil. Com um PIB de U\$ 12,1 bilhões/ano, tem renda per capita de aproximadamente U\$ 8 mil/ano, contra uma média nacional de U\$ 5 mil/ano.

É a única cidade brasileira a entrar no século 21 como referência nacional e internacional de planejamento urbano e qualidade de vida. Em março de 2001, uma pesquisa patrocinada pela ONU aponta Curitiba como a melhor capital do Brasil pelo Índice de Condições de Vida (ICV).

A maior parte de sua população de 1,6 milhão de habitantes descende de imigrantes italianos, poloneses, alemães, ucranianos, japoneses, sírios e libaneses. Reconhecida nacional e internacionalmente por soluções urbanas inovadoras, a cidade tem o mais eficiente sistema de transporte coletivo do país e ostenta o índice de 55 metros quadrados de área verde por habitante, o que a faz ser considerada a Capital Ecológica do Brasil.

GAZETA DO POVO (2001) informa que 1,6 milhão de habitantes vivem na capital paranaense. Apenas 45% possuem conta em banco, ou seja, menos da metade. Destes, 21% trabalham com instituições do estado. Dados informam que somente 22% desta população têm caderneta de poupança. 75% não tem nenhum tipo de investimento, 2% têm poupança e outros investimentos e 1% têm somente outros investimentos. O perfil do investidor, segundo pesquisa, é: 47% Tradicional; 37% Mediano, 10% Arrojado e 5% não souberam responder.

O curitibano não tem o hábito de manter uma conta corrente para o filho adolescente. Apenas 11% deles possuem conta corrente ou poupança. Entre os jovens, este índice aumenta para 38% e a partir dos 25 anos estabiliza-se em torno de 53%. Mesmo entre as pessoas de classes A e B, pouco mais da metade (60%) possui conta em banco. Esta marca cai para 18% entre os integrantes das classes D e E.

Ainda segundo GAZETA DO POVO (2001), são poucos os curitibanos que possuem algum tipo de investimento financeiro: 75% da população não aplicam seu dinheiro. Na prática, de cada quatro pessoas, apenas uma realiza algum tipo de aplicação financeira.

Enquanto muitos não possuem investimentos por falta de dinheiro, há aqueles que não confiam na economia e preferem aplicar seus ganhos em bens de consumo como carros e imóveis.

A forma como os curitibanos investem seu dinheiro revela o perfil conservador da população. Dos 25% que aplicam seus recursos financeiros para obter algum tipo de rendimento, a maioria (22%) prefere investir no modelo tradicional, a caderneta de poupança, para não correr riscos. Somente 1% da população optam por aplicações mais arriscadas.

8.5 Atendimento Bancário e Filas

No pronunciamento do presidente da Febraban - Federação Brasileira dos Bancos, Gabriel Jorge Ferreira, na abertura do 4º Seminário de Atendimento Bancário, dia 17 de novembro de 2003, com o Tema “Qualidade um compromisso contínuo”, do qual participaram representantes do Ministério da Justiça, do Banco Central, de Procons de diversas partes do País e dos principais bancos brasileiros, onde se destacou a preocupação, desde o início da década passada, da Febraban na atuação intensa e com o objetivo de buscar um contínuo aperfeiçoamento do atendimento bancário, em parceria com o Banco Central do Brasil e os órgãos de defesa do consumidor, tanto em âmbito federal, quanto estadual e municipal. Dentro do discurso do presidente, outros pontos importantes também foram destacados, dentre eles temos:

- O Seminário de Atendimento Bancário foi mais uma iniciativa concebida, já na sua primeira edição, em 1998, com a finalidade de buscar soluções sistêmicas e de abrangência nacional para aprimorar o atendimento bancário.
- No sistema bancário competem instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, das mais diversas origens e de todos os portes e estão hoje no Brasil alguns dos melhores e maiores bancos internacionais concorrendo em condições de igualdade com instituições nacionais públicas e privadas.
- Nesse ambiente, aperfeiçoar continuamente a qualidade do atendimento e dos serviços tornou-se uma questão vital para a sobrevivência e o sucesso das instituições, pois os bancos:
- Quando se verificam reclamações, os profissionais do sistema bancário sentem-se frustrados pelo arranhão na qualidade, pela qual tanto lutam, mas ao mesmo tempo também desafiados a se superarem nos esforços para aprimorar o atendimento, mediante ações corretivas, como treinamento de pessoal, investimentos e outras iniciativas.
- A redução contínua dos índices de reclamações em relação ao volume de clientes dos bancos brasileiros, desde que foram criados pelo Banco Central, comprova o sucesso desse trabalho.
- Os resultados de uma empresa, ao longo do tempo, são proporcionais à satisfação dos clientes com a qualidade dos

serviços e do atendimento: a) É impossível sustentar bons resultados, num setor altamente competitivo, com atendimento insatisfatório; b) exatamente por essa razão qualidade deve ser a principal meta das empresas do setor.

- Para obtermos êxito quando buscamos soluções para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços no sistema financeiro é fundamental considerarmos as características específicas e muitas vezes complexas, que o distinguem dos demais setores: a) os cerca de 160 bancos operam com um contingente de 380 mil bancários para fornecer produtos, serviços e atendimento a mais de 50 milhões de brasileiros; b) a rede de atendimento é formada por 63.567 dependências, entre agências, postos tradicionais ou eletrônicos, além de correspondentes bancários que se distribuem por 5.659 municípios; c) num ano como 2002, quando a atividade econômica apresentou crescimento pequeno, foram abertas 3,5 milhões de contas correntes e 6,8 milhões de contas de poupança; d) o volume de contas correntes alcançou 67 milhões e o de poupança 58 milhões; e) esse imenso universo de clientes não tem um relacionamento episódico com o banco, como ocorre normalmente com outros setores, que pode ser assim resumido: Compra de um único produto ou serviço; ou Um relacionamento contínuo com base no fornecimento de um único produto. f) o cliente bancário tem um relacionamento contínuo e sistemático com o banco e

demanda inúmeros produtos e serviços, com a utilização das mais diferentes tecnologias em diversos sistemas de atendimento; g) apenas em 2002, esses clientes realizaram 19,5 bilhões de transações bancárias, na sua maior parte em tempo real, num sistema que presta hoje uma variedade de serviços superior a qualquer outro sistema bancário do mundo.

- Assim, ao avaliarmos volumes de reclamações, é preciso fazê-lo considerando essas características e as dimensões de clientes e de serviços, para evitar uma apreciação distorcida da realidade, que pode ocorrer quando: a) os números bancários são comparados com outros segmentos, que não apresentam as especificidades do negócio bancário; e b) as comparações são feitas com clientes e, principalmente transações e serviços, em volumes extremamente inferiores e as reclamações, por vezes, representam percentuais mais elevados.
- O papel de introduzir modernas tecnologias de forma massificada também confere ao sistema bancário uma característica muito diferenciada: os bancos operam com exigências maiores do que aquelas que se verificam normalmente em empresas de outros setores, onde: a) o grau e as ferramentas de interação são mais simples, limitando-se na maioria dos casos ao contato com um vendedor e um

caixa; ou b) ao fornecimento de um único serviço pago nos bancos ou por intermédio deles.

- No Brasil, seguramente, nenhum outro setor econômico foi mais exigido em termos de investimentos em segurança e treinamento de funcionários e orientação de clientes para uso de novas tecnologias, do que o bancário: a) em 2002, os bancos investiram R\$ 3,5 bilhões em Tecnologia da Informação; b) esses investimentos, segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV) representaram mais do que o dobro da média nacional; c) na área de Recursos Humanos, a última pesquisa realizada pela Febraban revelou que os bancos estavam realizando anualmente 2,6 eventos de treinamento para cada bancário.
- Entre as áreas que receberam investimentos excepcionais dos bancos para garantir ao cliente qualidade e confiança, está a de segurança dos serviços eletrônicos, incluindo o uso de cartões, de senhas e de equipamentos eletrônicos ou por meio da Internet: a) Pela rede mundial, em 2002, foram realizados pelos clientes 1 bilhão 133 milhões de acessos ao sistema bancário - volume que vem crescendo geometricamente; b) os problemas nessas áreas são mínimos em relação aos volumes de utilização, mas recebem um acompanhamento atento e permanente das áreas de marketing, de atendimento e de segurança lógica; c) temos hoje no Brasil padrões de segurança similares aos melhores

do mundo, mas é preciso ressaltar, que muitas das questões de segurança dependem do cliente.

- Para ampliar a oferta de serviços bancários e manter elevado padrão de qualidade, é preciso investir não só em tecnologias e equipamentos, mas principalmente em recursos humanos qualificados para a importante missão de dar ao consumidor atendimento correto, justo e preciso.
- Temos também alertado que, num sistema em que as instituições possuem grandes diferenças em suas estruturas tecnológicas, administrativas e nas estratégias mercadológicas, é desaconselhável a adoção de procedimentos que visem homogeneizar a nomenclatura, as formas de cobrança de tarifas ou reduzir diferenciais de preços, como foi proposta algumas vezes aos bancos: a) A competição induz os bancos a buscarem diferenciais tanto de atendimento, quanto de características de serviços, para conquistar a preferência de faixas muito diversificadas de clientes; b) anualmente, 20% dos clientes, em média, trocam de banco e as pesquisas demonstram que, na maioria dos casos, essa decisão não se deve ao preço do serviço, mas ao conjunto mais amplo de fatores aos quais nos referimos; f) indicam também que os consumidores trocam muita informação sobre seus bancos e estão bastante atentos e optam pela instituição que melhor atenda ao conjunto dos seus interesses; g) pesquisas e notícias que induzem os

clientes a avaliarem uma instituição pelo preço de um produto, que muitas vezes nem está entre os mais utilizados pelo cliente, não podem ser considerada uma boa política; h) a maior parte dos diferenciais existentes no sistema bancário, inclusive os de preços, características e nomenclatura de serviços, foi criado para atender às necessidades e preferências dos clientes e forjaram uma cultura, com hábitos e formas de avaliação já assimiladas; i) em relação aos preços e à cobrança dos serviços, o importante é que ambos sejam transparentes e previamente informados ao cliente; j) assim sendo, os clientes poderão optar pelos bancos que melhor atenderem seus interesses, inclusive em relação aos preços da sua cesta particular de produtos.

- Os bancos têm trabalhado muito para adaptar suas instalações e formas de atendimento aos portadores de necessidades especiais. Estão hoje entre os setores econômicos que mais evoluíram com esse objetivo nem sempre fácil de ser alcançado, pois muitas vezes depende de equipamentos, serviços e instalações de terceiros e de condições externas ao ambiente bancário. Mas continuam trabalhando com empenho e carinho especiais por esse público, que demanda inclusão em todas as áreas.

Na home-page do site TudoParaná (abril de 04), encontra-se disponível uma matéria declarando que o tempo de espera nas filas é a principal reclamação da maioria dos correntistas, segundo dados do Banco Central (BC).

Apesar da queda de 29% no número de reclamações feitas em março deste ano à central de atendimento do BC, a principal queixa ainda é sobre o tempo que o usuário perde para ser atendido por um caixa.

A segunda reclamação mais comum é sobre o atendimento prestado pelos bancos e administradoras de consórcios. Dúvidas sobre a cobrança de tarifas também estão entre as reclamações mais frequentes, disse o chefe da Divisão de Atendimento ao Público do BC, João Evangelista. Segundo ele, o BC já recebeu nos três primeiros meses do ano de 2004 mais de 2.200 reclamações. No mesmo período do ano passado, o número de reclamações passou de 3.100.

Filas intermináveis, longas horas de espera e muito desconforto. Quem depende do atendimento dos caixas das agências bancárias tem sempre o mesmo relato a fazer. Mas a realidade poderia ser bem outra se uma lei estadual - que estipula o limite de tempo máximo de espera para o atendimento - estivesse sendo cumprida. A lei nº 13.312 está em vigor desde junho de 2003, e os bancos tiveram um prazo de três meses para se adaptar às novas exigências.

Pela lei estadual, de autoria do deputado Adahil Barreto (PSDB), o atendimento nos caixas das agências bancárias não pode ultrapassar a 30 minutos em dias de maior fluxo como vésperas e dias subseqüentes a feriados, datas de vencimentos de tributos, pagamento de servidores públicos e início e fim de cada mês. Nos dias considerados normais, em que a movimentação de clientes é menor, o tempo de espera deverá ser de até 15 minutos. "Os bancos têm de informar quais os dias de maior concentração", explica Adahil.

A lei também obriga que o banco disponibilize ao cliente um equipamento de emissão de senhas que registre a hora de seu ingresso no estabelecimento e do seu atendimento pelo caixa. Para o promotor, a inexistência

desse aparelho nos bancos já é um desrespeito à legislação. "O consumidor que chega tem que receber uma senha para controlar o tempo em que permanece na fila".

Soares orienta a procurar o Decon os clientes que, mesmo com a senha, permaneçam nas filas mais tempo que o previsto na lei. "O banco é que vai ter que provar que ele foi atendido dentro do prazo. O consumidor deve denunciar e será aberto um procedimento administrativo para apurar".

O promotor diz que as instituições bancárias não têm justificativa para descumprir o que determina a lei. "Antes de partirmos para a fase de fiscalização repressiva, fizemos uma parte educativa que consistiu em visitas constatando o tempo de permanência dos clientes nas filas em horários diferenciados e orientando os que ainda não tinham se adequado à lei".

9 O SERVIÇO PÚBLICO

Funcionários sonolentos e de má-vontade, paletó pendurado na guarda da cadeira vazia, pilhas de papel amontoadas em cima da mesa, lugares mal-iluminados, um ar geral de decadência e descaso - este foi o estereótipo que durante décadas povoou o imaginário popular quando o assunto era repartição pública. Matéria-prima de cartunistas e cronistas, esta imagem não é mais a mesma.

No segundo semestre do ano 2000, tomou-se a decisão inédita no Brasil de encomendar uma extensa pesquisa nacional para saber dos usuários o que eles pensam dos serviços públicos de educação, saúde e previdência. Além de inédita, a iniciativa é uma das pioneiras no mundo. Para se ter uma idéia, na mesma época em que o governo brasileiro fazia sua pesquisa, os Estados Unidos encomendavam pela primeira vez uma avaliação semelhante. A pesquisa brasileira teve como público-alvo o usuário dos serviços públicos, ou seja, a grande maioria da população, menos abonada; mas também ouviu o não/usuário que pode pagar por serviços privados, para detectar a impressão dominante entre as camadas identificadas como formadoras de opinião.

No bojo dessas transformações, o governo federal partiu para uma iniciativa pioneira, que pretende ser um marco na mudança da cultura do serviço público ao incorporar práticas do setor privado que estão revolucionando as relações com os clientes/usuários dos serviços. As novas formas de gestão das políticas públicas e os novos procedimentos gerenciais trouxeram junto à necessidade de se aferir, por meio de metodologias e pesquisas próprias, em que medida o poder público está atendendo às expectativas dos usuários. Essa avaliação decorre,

portanto, de uma nova postura dos governos, que a encaram como importante ferramenta para definir ações que melhorem a qualidade da gestão e dos serviços prestados. Este sistema tem um objetivo maior: dar voz à população em relação aos serviços oferecidos pelo setor público em todos os níveis.

Taxa geral de satisfação dos usuários de serviços públicos

71,8%

Em %

Dimensões	Taxa de Satisfação da População	Gap para atingir o nível considerado satisfatório	Total
<i>Garantia de acesso/processo de execução do serviço</i>	71,2	28,8	100,0
<i>Qualidade no atendimento</i>	74,1	25,9	100,0
<i>Qualidade no serviço</i>	74,7	25,3	100,0
<i>Agilidade no atendimento</i>	65,9	34,1	100,0
<i>Adequação das instalações físicas</i>	73,0	27,0	100,0
<i>Taxa de Satisfação do Serviço Público</i>	71,8	28,2	100,0

Fonte: Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos - Secretaria de Gestão Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Fonte: Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com os Serviços Públicos - Secretaria de Gestão Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2000).

Melhorar a cobertura e a qualidade dos serviços públicos é caminho vital para desenvolver com equilíbrio o país, combater as desigualdades e a pobreza e desconcentrar a renda. Que essa nova relação do poder público com a população aumente a consciência dos direitos da cidadania e proporcione instrumentos mais eficazes de responsabilização daqueles que detêm o poder de decisão na esfera pública - esta é a meta maior que nos mobiliza e anima.

9.1 Política de Qualidade no Banco do Brasil

O Banco do Brasil, fundado em 1808 e maior instituição financeira da América Latina, tem hoje mais de 15 milhões de clientes, com São 12.382 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. 95% das agências contam com salas de Auto-Atendimento que funcionam além do expediente bancário, oferecendo comodidade e segurança .

Apesar dos percalços sofridos ao longo de sua história de quase dois séculos, é detentor de conceitos de solidez e confiança e vem procurando agregar os de *eficiência e qualidade*, voltando sua estrutura interna em direção à agilidade e ao foco no Cliente (BANCO DO BRASIL, 2004).

O **Código de Ética** do Banco do Brasil sistematiza os valores essenciais praticados pelo Conglomerado nos relacionamentos com os diversos segmentos da Sociedade.

Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores, nos âmbitos interno e externo, e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Possibilita, também, o contínuo aperfeiçoamento das Normas de Conduta Profissional e um elevado padrão ético à Organização.

O Banco do Brasil valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes e considera o funcionário seu legítimo representante, reconhecendo-o como seu agente ético por excelência.

Seus funcionários pautam suas ações pelos valores contidos neste Código e pelas Normas de Conduta Profissional da Empresa.

Entre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

O exercício compartilhado dos princípios deste Código sustenta o sucesso duradouro do Banco do Brasil e consolida a imagem de empresa ética que pauta sua atuação não apenas nos preceitos legais do negócio bancário mas, sobretudo, em reconhecidos valores sociais.

Para conduzir os programas e projetos corporativos que dão forma à atuação do Banco e obter resultados ainda melhores, foi revisada a Estratégia do Conglomerado Banco do Brasil para o período de 2000-2002, estabelecendo as orientações maiores sobre o posicionamento da empresa, além de aprimorada a sua missão, que passou a ter o seguinte enunciado: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de Clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.

Tais ações vêm tendo reconhecimento institucional conforme demonstram as premiações a seguir:

1. Top of Mind - Apontado em pesquisa da Folha de São Paulo, na qual 38% dos entrevistados citaram o BB em primeiro lugar, pela nona vez consecutiva.
2. Mérito Lojista – Concedido pela Câmara Nacional dos Dirigentes Lojistas – CDL, como melhor banco, pela vigésima vez.
3. Top 3 – O site do BB foi eleito um dos três melhores sites do Brasil na categoria Bancos, no concurso iBest 2000, considerado o “Oscar” da Internet nacional.
4. Qualidade do Governo Federal, categoria bronze - Organizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para reconhecer e incentivar programas de qualidade desenvolvidos por organizações públicas federais, estaduais e municipais.
5. Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente – Instituído pela revista “Consumidor Moderno”, uma das mais importantes do País na área de temas de interesse do consumidor. O BB RESPONDE foi escolhido o melhor Serviço de Atendimento a Clientes (SAC) no segmento de instituições financeiras.

A competição entre os bancos é muito dura. Apesar de mais da metade da população de Curitiba ainda não ter conta bancária, a situação econômica do país faz com que novos Clientes sejam cada vez mais raros e difíceis e, via de regra, sejam cooptados de outros bancos.

Por essa razão, torna-se crucial a questão da manutenção dos atuais Clientes. No caso do Banco do Brasil, a instituição adotou os slogans “o Cliente em primeiro lugar”, “o Cliente tem sempre razão”.

A diretoria do Banco garante ter consciência de que, hoje em dia, as pessoas possuem mais informações sobre os produtos e têm à sua disposição mais produtos entre os quais escolher. O Banco também procura descobrir como será o consumidor dos próximos anos e que desafios estarão contidos em suas exigências.

Tendo em vista que o atendimento ao Cliente transformou-se na maior vantagem competitiva, o Banco do Brasil afirma que considera os funcionários de atendimento que vendem os serviços, o produto mais importante da instituição.

A metodologia do Programa de Gestão pela Excelência do Banco do Brasil, está fundamentado na prática de gestão dos sete critérios de excelência do Plano Nacional de Qualidade – PNQ: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados da organização (BANCO DO BRASIL, 2001a).

No caso de escolher a opção da área de insatisfação, abre-se outra alternativa para o Cliente indicar se o problema é com “atendimento pessoal”, “atendimento automatizado”, “tempo de atendimento” ou “solução de problemas”, podendo pedir para ser contatado pelo Banco. Os dados são enviados em tempo real para a diretoria do Banco, que vem estabelecendo uma espécie de competição entre as agências.

O Desempenho fixado como meta é atingir 90% de satisfação e percentual de insatisfação com “atendimento pessoal” inferior ao registrado com os demais motivos (BANCO DO BRASIL, 2001a).

9.2 Quadro Funcional da Agência Pesquisada

A Agência Champagnat do Banco do Brasil possui um quadro funcional formado por 32 colaboradores, entre estagiários e funcionários efetivos. Desse contingente, apenas dois se dedicam exclusivamente a tarefas internas. Todos os demais estão voltados, na maior parte do tempo, ao atendimento ao público. O expediente ao público inicia-se às dez horas e encerra-se às 16 horas. Todavia, o contato com os clientes não se resume a esse período, pois há o atendimento por telefone e também as visitas aos clientes, em horários geralmente fixados por estes.

9.3 Pesquisa junto aos Clientes da Agência

Inspiradas na teoria da “Janela do Cliente” (LOBOS, 1993) e utilizando questionários baseados na metodologia BANCO DO BRASIL/SEBRAE, 1996 foram realizadas entrevistas com 200 clientes pessoas físicas do Banco do Brasil, onde os clientes foram convidados a participarem da pesquisa. A consulta foi realizada no período no mês de abril de 2004.

9.3 Pesquisa junto aos Clientes da Agência

Inspiradas na teoria da “Janela do Cliente” (LOBOS, 1993) e utilizando questionários baseados na metodologia BANCO DO BRASIL/SEBRAE, 1996 foram realizadas entrevistas com 200 clientes pessoas físicas do Banco do Brasil, onde os clientes foram convidados a participarem da pesquisa. A consulta foi realizada no mês de abril de 2004.

10 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada através de 02 questionários, que foram aplicados em momentos distintos. O primeiro instrumento da pesquisa procurou identificar os itens que realmente tem importância para o cliente, no atendimento bancário. Já o segundo questionário procurou avaliar o grau de satisfação ou de insatisfação nos itens apurados pelo cliente.(vide anexos 1e 2).

Recebidos os questionários, os dados foram tabulados e a análise interpretativa realizada passa a ser informada, sendo que para cada item analisado, confeccionou-se um gráfico específico, como segue nas descrições abaixo:

QUANTO OS ITENS SÃO IMPORTANTES					
	Qualidade	Disponibilidade	Eficiência/Eficácia	Confiabilidade	Respeito
1	10	25	27	44	37
2	33	45	51	47	37
3	36	15	13	4	8
4	11	9	4	1	2
5	6	3	2	0	0
6	1	1	0	0	0
7	2	0	0	0	0
8	1	0	0	0	0
TOTAL	100	98	97	96	84

- Algumas questões não foram respondidas.

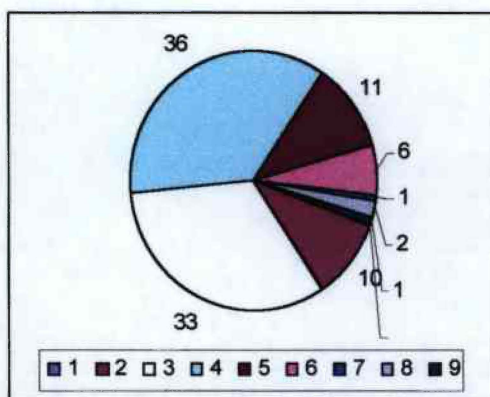


Gráfico 1 – Qualidade

De acordo com o gráfico acima, para o item **qualidade**, 90% dos clientes pesquisados consideram como um dos itens de maior importância no atendimento bancário, confirmando as observações in loco, uma vez que um número significativo de clientes da agência estudada, pertence à faixa etária de idosos.

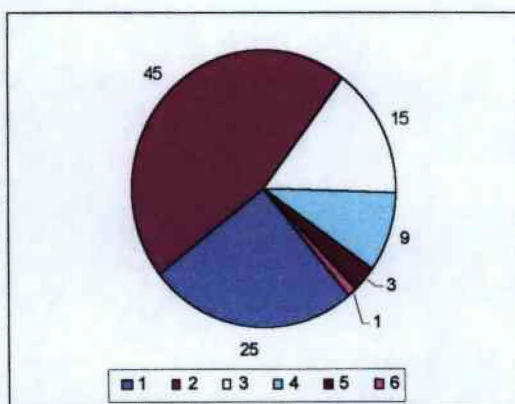


Gráfico 2 - Disponibilidade

Já no gráfico referente ao item – disponibilidade dos sistemas - **73%** dos clientes identificaram como de fundamental importância a disponibilidade dos sistemas (terminais, on-line, Internet, gerenciador financeiro e outros) para sua satisfação como cliente.

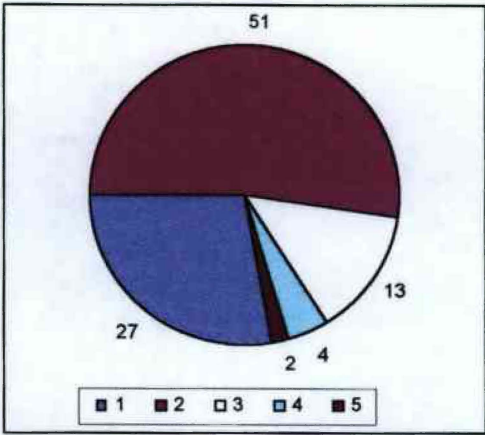


Gráfico 3 - Eficiência/Eficácia

No gráfico acima, o item eficiência/eficácia foi apontado por **70%** dos participantes como sendo outro item extremamente importante nas ofertas de serviços bancários.

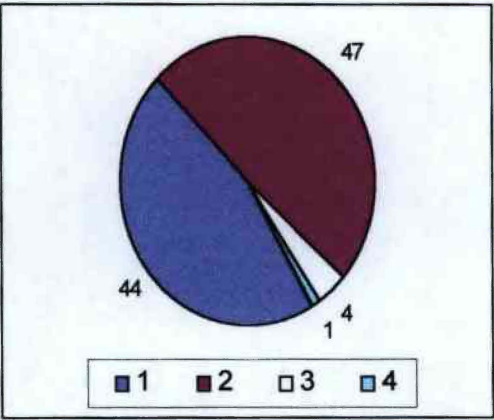


Gráfico 4 – Confiabilidade

No item confiabilidade, os clientes que obtiveram o retorno da confiança dispensada ao que foi prometido, considera que este é outro fator de importância. Podemos comprovar isto observando os **51%** dos participantes que fizeram referência a esta questão.

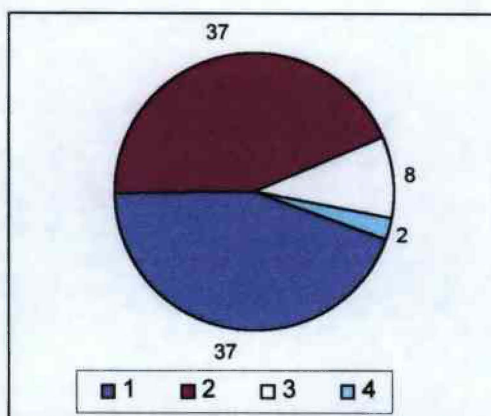


Gráfico 5 - Respeito

Finalizando a tabulação do questionário que teve como objetivo avaliar o quanto os itens, em questão, são importantes, 47 % dos clientes indicaram como outro fator de suma importância, ainda mais que se trata de item referente ao cumprimento das leis e da ética.

Outro questionário aplicado aos participantes teve como objetivo identificar o grau de satisfação ou insatisfação dos clientes, sobre os itens: qualidade, disponibilidade, eficiência/eficácia, confiabilidade e respeito, de acordo com o gráfico B (em anexo), os quais foram identificados como importantes pelos clientes na aplicação da pesquisa anterior.

De acordo com a pesquisa segue a avaliação dos resultados

GRAU DE SATISFAÇÃO					
	Qualidade	Disponibilidade	Eficiência/Eficácia	Confiabilidade	Respeito
1	2	6	3	0	0
2	3	7	3	3	2
3	8	28	10	10	7
4	25	24	34	19	17
5	62	35	48	67	73
TOTAL	100	100	98	99	99

* Algumas questões não foram respondidas.

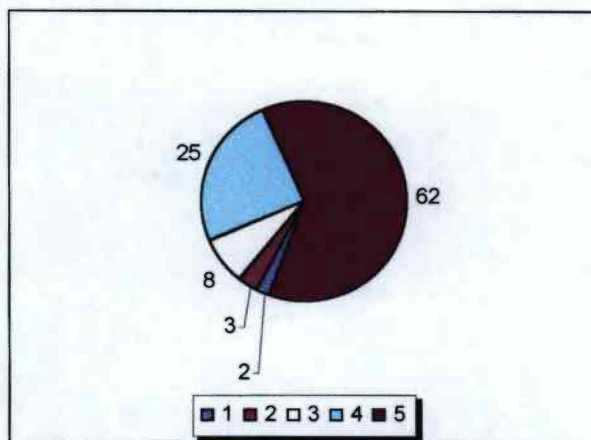


Gráfico 1 - Qualidade

De acordo com o gráfico acima, o item qualidade foi destacado por **87%** dos participantes, comprovando que estão muito satisfeitos com a educação, a cortesia, com a vontade demonstrada pelos funcionários em resolver os problemas.

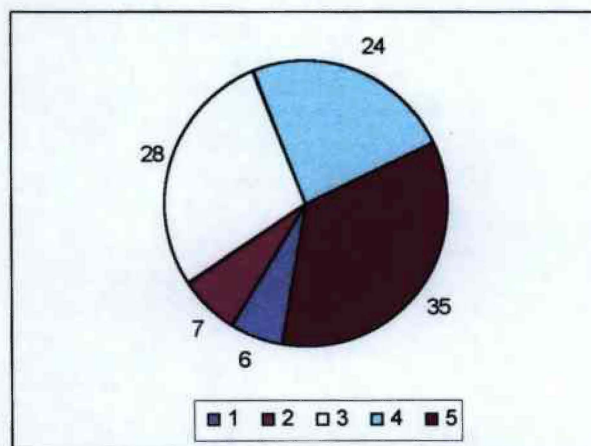


Gráfico 2 – Disponibilidade

Quanto à disponibilidade dos sistemas - funcionamento dos terminais, sistemas on-line, Internet, gerenciador financeiro e outros, foi considerado por apenas **59%** dos clientes pesquisados, que estão satisfeitos com o serviço oferecido. Item merecedor de atenção da agência em estudo.

3 – Eficiência/Eficácia

As notas atribuídas pelos envolvidos na pesquisa para o item eficiência/eficácia somam juntas **82%** dos clientes que dispensaram as maiores notas solicitadas na pesquisa para este item, por considerarem que ter os problemas resolvidos com rapidez ajudam a solidificar a expectativa que “depositam” na agência.

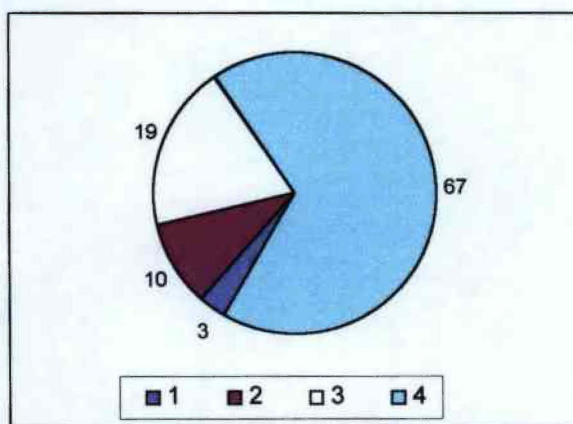


Gráfico 4 –Confiabilidade

Analisando as respostas quanto a este item, **86%** dos clientes que responderam a este questionário, indicaram como satisfeitos – no item confiança nos serviços oferecidos.

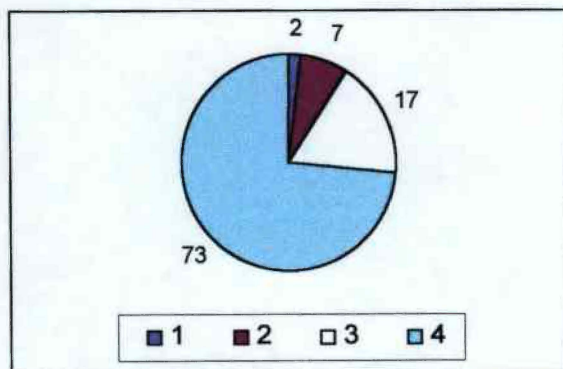


Gráfico 5 - Respeito

No item respeito, **90%**, dos clientes se considerem satisfeitos com o respeito que recebem da agência pesquisada, item este que está inserido o cumprimento às leis e a ética.

Isto nos permite inferir que os usuários de qualquer tipo de serviço levam em consideração a forma como são tratados quando adentram os vários locais onde os serviços são oferecidos. Em síntese, a satisfação do cliente é fortemente influenciada pelo atendimento pessoal, que consiste em todos os contatos com os clientes. Isto pode ser observado na análise do presente questionário, onde os itens Qualidade no tipo de atendimento, Eficiência/Eficácia, Confiabilidade e o Respeito são os mais destacados pelos clientes que fizeram parte da pesquisa.

Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são basicamente os mesmos, devido principalmente ao fato de não poderem ser protegidos por patentes. Os clientes sabem disto, sendo assim sua escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra que venha a obter. Um banco pode diferenciar-se substancialmente, quando surpreende e encanta seus clientes com uma habilidade, uma competência superior em quaisquer de suas prestações de serviço, como por exemplo, demonstrando rapidez e eficiência extraordinárias na cobrança de títulos, ganhando a confiança dos clientes quando o orientam na escolha da melhor forma de aplicação, ou ainda oferecendo um atendimento com extrema atenção e consideração.

Após a tabulação dos dois questionários aplicados, pode-se destacar os dois itens eleitos pelos participantes tanto quanto ao **grau de satisfação**, e também quanto aos **fatores mais importantes**. O item que atingiu **90% de**

aprovação foi à qualidade no atendimento, ou seja, os participantes a elegeram como elemento indispensável. E confirmados na pesquisa do grau de satisfação por 87% dos clientes, atribuindo notas elevadas para este item. O segundo item mais valorizado foi a eficiência/eficácia recebendo um percentual de 73%, na avaliação da importância para a clientela, também confirmada pela pesquisa de satisfação por 82% dos clientes consultados.

O Sistema de Informações do Banco do Brasil realiza acompanhamento da Satisfação do Cliente aplicando, aleatoriamente, uma pesquisa que tem por objetivo conferir os índices de satisfação dos serviços prestados aos seus clientes.

Através desta pesquisa, os clientes são convidados a responder se estão muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito com os serviços prestados/oferecidos pelas agências. Na hipótese de haver votos – muito insatisfeito os participantes podem identificar a área de insatisfação - pessoal, automação, tipo de atendimento ou solução de problemas.

Observa-se que – mesmo que 100% dos clientes indiquem o item satisfeito, a agência pesquisada não consegue atingir a nota mínima esperada pela empresa que é de 8.30, em virtude dos pesos que são atribuídas a cada nota designada pelo cliente. (Peso 0 – para nota muito insatisfeito, peso 1 para insatisfeito, peso 2 para satisfeito e peso 3 para muito satisfeito).

Baseado na pesquisa realizada sobre o grau de satisfação/insatisfação dos serviços bancários junto aos clientes de uma determinada agência, que aceitaram participar da referida pesquisa, compondo um universo de 200 respondentes, e analisando a forma como são atribuídas as notas desejadas para cada agência, apresentamos uma nova proposta na forma de se

aferir o quanto os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pelo Banco do Brasil.

A sugestão apresenta uma pesquisa onde na primeira tela o sistema disponibilize apenas 02 opções – satisfeito ou insatisfeito. Na hipótese do cliente indicar a opção de insatisfação, aparecerá nova tela onde o cliente terá oportunidade de indicar a área de insatisfação entre elas: a. Qualidade no tipo de atendimento do funcionário – educação, cortesia, vontade de resolver os problemas. b. Disponibilidade dos sistemas – terminais, Internet, gerenciador financeiro e outros - c. Eficiência/eficácia – solucionam os meus problemas com rapidez – d.Confiabilidade – confiança no que foi prometido será cumprido. – e. Respeito – cumprimento às leis e respeito à ética.

PROPOSTA APRESENTADA

Pesquisa do Índice de Satisfação dos Clientes

<p>SATISFEITO</p> <p>()</p>	<p>INSATISFEITO (assinale a área que você está insatisfeito)</p>
	<p>(.....) Qualidade no tipo de atendimento do funcionário (educação, cortesia, vontade de resolver meus problemas)</p>
	<p>(.....) Disponibilidade – sistemas funcionando (terminais, on-line, internet, gerenciador financeiro e outros)</p>
	<p>(.....) Eficiente/Eficácia (solucionam os meus problemas com rapidez)</p>
	<p>(.....) Confiabilidade (confiança no que foi prometido)</p>
	<p>(.....) Respeito (cumprimento às leis e respeito à Ética)</p>

Ainda dentro da sugestão apresentada, no que tange a forma de atribuir as notas, que seja levado em consideração para se traçar uma média esperada apenas o percentual de clientes, exigindo uma nota mínima de 90% de clientes satisfeitos com os serviços oferecidos pela agência e com o qual a mesma se empenhará em atingir, procurando, após a obtenção das respostas dos participantes, corrigir/melhorar a área designada pelo cliente como aquela que o deixou insatisfeito com o serviço prestado.

A proposta que apresentamos como sugestão surgiu após a tabulação dos dados obtidos através da aplicação de uma pesquisa com os 200 clientes da agência mencionada anteriormente, e pelo fato de serem estes os itens, onde se concentraram a maioria das respostas dos clientes que participaram da pesquisa.

CONCLUSÃO

Após percorrermos os caminhos da bibliografia existente sobre Atendimento no Setor de Serviços - assim como exercitarmos a nossa própria observação enquanto Clientes podemos afirmar que, guardadas algumas peculiaridades, a Qualidade do Atendimento pode ser tratada, no setor terciário (Serviços), de forma muito semelhante ao setor secundário (Indústria).

A diferença mais marcante e a maior dificuldade residem no fato de que, na área industrial o assunto já está mais do que arraigado, sequer sendo considerado como diferencial competitivo, mas já como algo inerente aos processos, sem o qual nenhuma organização sobrevive. Enquanto isso, no setor de Serviços, a matéria ainda “engatinha”, principalmente porque os Clientes não têm, no que concerne à Qualidade Total, um comportamento de exigência como demonstram os do setor industrial. O avanço mais significativo nos últimos tempos se deu no campo da legislação, com o Código do Consumidor, que levou as pessoas a se tornarem mais cientes de seus direitos. De qualquer modo, é bom que a excelência no atendimento aos Clientes seja resultado mais de uma cultura estabelecida entre as pessoas e menos de qualquer imposição legal.

Quando o que está em questão é pura e simplesmente a forma como são tratados, os Clientes ainda se submetem e aceitam como normais as mais diversas formas de mau atendimento. Deixam de reclamar por comodismo ou vergonha, preferindo, no máximo e se possível, mudar de fornecedor. A maioria receia ser incluída na categoria dos “chatos”. Aliás, é essa denominação pejorativa que é imputada por boa parte dos prestadores de Serviços aos Clientes que ousam reclamar por um bom atendimento.

A implantação de qualquer programa de Qualidade exige profundas mudanças de comportamento. No setor de Serviços essa mudança se faz ainda mais necessária, porque não há como separar o produto do seu executor, em razão de que o “consumo” do serviço é efetivado no mesmo instante da sua “produção”.

A participação humana, nesta área, é de importância muito mais decisiva do que nos outros setores da economia, fato que não é percebido por muitas empresas, que alocam para atendimento ao público, funcionários despreparados para o mister. Este despreparo é consequência de uma equivocada visão de curto prazo, não obstante as Organizações terem em seus objetivos a perpetuação do negócio.

A presente pesquisa nos proporcionou um resultado, onde os 200 clientes envolvidos identificaram os índices de alta e baixa qualidade no atendimento bancário, especificamente na agência pesquisada, ao mesmo tempo foi aferido o grau de satisfação nos itens considerados relevantes na referida agência.

Tendo em vista os objetivos propostos e concluído a realização da pesquisa e também de posse das observações in loco realizadas na agência estudada, apresentamos uma sugestão de melhoria no atual acompanhamento do índice de satisfação de clientes do Banco do Brasil, conforme relatado na parte final do tópico Análise dos Resultados.

Finalizando este trabalho após pesquisas realizadas, apurações dos resultados obtidos, identificação dos itens que estavam propostos nos objetivos específicos, podemos avaliar que o objetivo geral de **identificar a percepção dos clientes em relação aos fatores que atribuem alta e baixa qualidade de atendimento prestado na agência Champagnat do Banco do Brasil** foi atingido.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 8402**. Rio de Janeiro, 1990.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A vantagem competitiva. Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes**, São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALVES FILHO. Antônio. **Revista de ciências da administração**. v.1, n.1, p.9-12, fev. 1999.
- ANTILLA, J. Quality of Services Through a Modern TQM Aproach Experiences from Telecom Finland LTD, In: **Anais do II Seminário Internacional de Desempenho e qualidade de produto**. Brasília: Centro Nacional de Capacitação da Telebrás, Dez 1994.
- AQUINO, Ruth de. Executivo à moda antiga. Entrevista: Peter Brabeck-Letmathe. **Exame**, São Paulo, 28 nov. 2001.
- AULETE, C. **Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Delta, 1964.
- CAMPOS, V. F. **Gerencia da qualidade total** . Belo Horizonte. Escola de Engenharia. Fundação Christiano Ottoni. UFMG. 1990.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARMAN, J.M. Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVIQUAL dimensions. **Journal of Retailing**. v.166, n.1; p.57, spring 1990,
- CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão de Qualidade: Princípios e Métodos**. São Paulo: Pioneiras, 1992.
- CESPEDES, Frank V. **Marketing Integrado: conjugando o produto, vendas e serviços para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1996.
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian e BALLANTYNE, David. **Relationship marketing: bringing quality , customer service and marketing together**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- COBRA, Marcos H. N.; ZWARG, Flávio. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- COBRA, Sérgio. **Cliente nunca mais**. 10 ed. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

- CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **Exame**, São Paulo, 31 out. 2001.
- COSTA, Jane Iara Pereira da. **Atendimento**: pressuposto do marketing de relacionamento. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.
- CWIKIA, Lílíana Marilene W. **Qualidade de atendimento**: Estudos de multi casos em hotéis luxo de Foz do Iguaçu. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.
- DAVIDOW, William, UTTAL, B. **Serviço Total ao cliente**: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva, 1990..
- DRUCKER, Peter F. A ascensão da sociedade do conhecimento. **Revista Diálogo**, v.27, n.3, p.13-18, 1994.
- ESPERA NAS FILAS DOS BANCOS AINDA É MAIOR RECLAMAÇÃO DO CORRENTISTA. Disponível em: < <http://tudoparana.globo.com/noticias/economia/n-68604.html> >. Acesso em: 18 abril 2004.
- GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESE, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GONÇALVES, David. **Serviços**: os primeiros passos para o sucesso, Santa Catarina: Sebrae/ SC 1996.
- HAKSEVER, C. et al. **Service management and operations**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- HOLANDA, A.B. de. **Novo Dicionário Básico de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.
- ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality control** : estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC – Internacional Sistemas Educativos. 1986.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. Um guia para executivos. São Paulo: Ed. Pioneira. 1990.

_____. **Juran planejamento qualidade.** São Paulo: Ed. Pioneira. 1990.

JURAN, J.M.; GRYNAL, Frank M. **Controle da qualidade.** São Paulo: MacGrawHill, 1991

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Novos rumos da administração.** Petrópolis: Vozes, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Ana Patricia Rodrigues. A empresa mais do que voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planejamento de marketing. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, nº 2, 1º SEM/1996.

LEVITT, T. **A imaginação de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, Viviane. Filas de banco na mira do Decon. Disponível:
em:<<http://www.noolhar.com/economia/355103.html>> . Acesso em 18 abril 2004.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente – externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

_____. **O cliente encantado.** São Paulo: J. Lobos, 1995.

MARTINS, A.L.D.S. **Análise de múltiplas perspectivas na tomada de decisão envolvendo meio ambiente e desenvolvimento,** 1990. Tese (mestrado) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

MARTINS, Petrônio. G.; LAUGENI. Fernando. P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MATOS, Ciomara Lobo. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviços, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente.** Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MC GEE, J.; PRISAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. **Inspetor da qualidade.** Cornélio Procópio, 2001.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento,** Lajeado, RS: RH editora e produtora, 1997.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard bussiness Review**, p.96- 104, nov./dez. 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total,** São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for mensuring Consumer perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing.** Spring 1988; v.64, n.1; p.12.

PESQUISA ANUAL DO SERVIÇOS. Aspectos Gerais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 15 abril 2004.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido.** São Paulo: Nobel, 1989.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring** porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Habra Ltda, 1989.

PROCON-PR. Estatística dos atendimentos. Disponível em: http://www.pr.gov.br/proconpr/02_assuntos_reclamados.html. Acessado em: 16 abril 2004.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da Excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROSSI, C.A.V., SLOGO, L.A. Pesquisa de satisfação de clientes: O estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração contemporânea**. ANPAD, 1998.

SEBRAE. **Qualidade Total**: qualidade é um ótimo negócio. São Paulo, março de 1994, p.3

SEBRAE. **Satisfação dos Clientes: Régua e Compasso**. Programa SEBRAE da QUALIDADE TOTAL para as micro e pequenas empresas. Lavras: Unimed Lavras, Biblioteca da Qualidade Total, v.3, 1998.

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP. 1996.

STONE, Merlin e WOODCORK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Crittera Mundi, 1998.

URDAN, A.T. **Qualidade de Serviço: proposição de um modelo integrativo**. 1993 ,355p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

WHITELEY, Richard. Ouvir o cliente é o melhor. **Management** (Folha de São Paulo 11/09/95). São Paulo, 1995, p.1-4.

_____. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A, BERRY, L. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press, 1990.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor – a importância de um canal de atendimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1991.

ANEXOS

ANEXO A –
QUESTIONÁRIO QUANTO OS RESUISITOS SÃO IMPORTANTES

PREZADO CLIENTE,

Indique quanto os requisitos abaixo são importantes para você como cliente.

Distribua 10 pontos entre os itens abaixo, atribuindo nota maior para os itens mais importantes.

Sua opinião é valiosa para nós!

- | | |
|--|---------|
| 1) Qualidade no tipo de atendimento do funcionário
(educação, cortesia, vontade de resolver meus problemas) | (.....) |
| 2) Disponibilidade – sistemas funcionando
(terminais, on-line, internet, gerenciador financeiro e outros) | (.....) |
| 3) Eficiente/Eficácia
(solucionam os meus problemas com rapidez) | (.....) |
| 4) Confiabilidade
(confiança no que foi prometido) | (.....) |
| 5) Respeito | (.....) |
| 6) (cumprimento às leis e respeito à Ética) | |

ANEXO B –
QUESTIONÁRIO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO

PREZADO CLIENTE,

Indique abaixo o grau de satisfação ou insatisfação, nos itens abaixo relativos ao fornecimento de serviços de nossa Agência.

Atribua nota de 1 a 5.

(a nota 5 significa que você está muito satisfeito, nota 1 muito insatisfeito e as notas 2,3,4 são posições intermediárias).

Sua opinião é valiosa para nós!

Nota: se desejar apresente elogios/sugestões/críticas.

Sua identificação não é obrigatória.

- | | |
|--|---------|
| 1) Qualidade no tipo de atendimento do funcionário
(educação, cortesia, vontade de resolver meus problemas) | (.....) |
| 2) Disponibilidade – sistemas funcionando
(terminais, on-line, internet, gerenciador financeiro e outros) | (.....) |
| 3) Eficiente/Eficácia
(solucionam os meus problemas com rapidez) | (.....) |
| 4) Confiabilidade
(confiança no que foi prometido) | (.....) |
| 5) Respeito
(cumprimento às leis e respeito à Ética) | (.....) |